

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**TEORIASSA HYVÄ, KÄYTÄNNÖSSÄ VAIKEA -
TEHTÄVÄKIERTO OSANA OSAAMISEN JOHTAMISEN PROSESSIA**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Antti Vähäjylkkä

Sotatieteiden maisterikurssi 6

Huhtikuu 2017

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 6	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Antti Vähäyylkkä	
Opinnäytetyön nimi Teoriassa hyvä, käytännössä vaikea - Tehtäväkierto osana osaamisen johtamisen prosessia	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Huhtikuu 2017	Tekstisivuja 87 Liitesivuja 7

TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, voiko tehtäväkierto osana osaamisen johtamisen prosessia edistää hiljaisen tiedon siirtymistä ja henkilöstön oppimista. Tutkimus toteutettiin Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä, joka on Panssariprikaatin joukkoyksikkö. Helsingin Ilmatorjuntarykmentin päätehtävä on pääkaupunkiseudun ilmapuolustus.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui strategisen henkilöstöjohtamisen ja siitä rajattujen alakäsitteiden muodostamaan kokonaisuuteen. Henkilöstöjohtamisen teemoista tutkimus rajattiin osaamisen johtamiseen, josta tarkasteltiin yksikön ja organisaation oppimista käsittelevää tieteellistä keskustelua. Osaamisen johtamisen keinoista tutkimuksen kohteena oli tehtäväkierto. Sitä tarkasteltiin hiljaisen tiedon luomisen ja jakamisen näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin suorittamalla fokusryhmähaastattelu Helsingin Ilmatorjuntarykmentin henkilöstölle. Haastateltavia ryhmiä oli neljä. Upseerit (sotatieteiden maisterit ja upseerin tutkinnon suorittaneet), nuoremmat upseerit (sotatieteiden kandidaatit), opistoupseerit ja aliupseerit haastateltiin omina ryhminään. Haastatteluihin osallistui kaksikymmentä henkilöä. Saatu aineisto litteroitiin sanatarkasti. Muodostuneesta aineistosta tehtiin laadullinen sisällönanalyysi teoriasidonnaisella menetelmällä.

Tutkimustulokset osoittavat, että tehtäväkiertoa voidaan pitää yhtenä tehokkaana osaamisen johtamisen menetelmänä, koska se saa aikaan yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Se mahdollistaa hiljaisen tiedon virtaamisen yksilöiden välillä sekä tietojen ja taitojen jakautumisen eri ihmisille tukien siten yksilöiden ja organisaation oppimista. Tutkimuksen empiirinen osuus tukee osittain tutkimuskirjallisuudesta tehtäviä johtopäätöksiä. Helsingin Ilmatorjuntarykmentin ammattisotilaiden mielestä sotilaiden tehtäväkierto pitää ymmärtää enemmän nousujohtoisena uralla etenemisenä kuin osaamisen kehittämisen menetelmänä. Tehtäväkiertoa pidetään tavoiteltavana asiana, mutta riittämättömät henkilöstöresurssit eivät mahdollista sen toteuttamista.

Tulevaisuudessa on tärkeää tutkimuksen avulla löytää parhaat käytännöt siihen, miten ihmisiin varastoitunutta hiljaista tietoa voidaan käyttää nykyistä paremmin uuden ja tärkeän tiedon tuottamisessa. Myös henkilöstöjohtamisen alan parhaiden käytänteiden jatkuva kehittäminen tutkimuksen avulla on tärkeää, koska työelämän rakenteet ja työn tekemisen tavat ovat jatkuvassa murroksessa. Ammattisotilaiden tehtäväkierron sosiaalisia ja yhteiskunnallisia vaikutuksia pitäisi tutkia nykyistä enemmän. Puolustusvoimien on syytä tutkia ja kehittää entisestään henkilöstön rekrytointia ja sitouttamiskeinoja, koska kilpailu osaavasta henkilöstöstä kiristyy koko ajan.

AVAINSANAT

henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen, tehtäväkierto, hiljainen tieto, oppiva organisaatio, fokusryhmähaastattelu

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA METODOLOGISET RATKAISUT	3
2.1	TUTKIMUSKOHDE	3
2.2	TUTKIMUKSEN TAUSTAT JA RAJAUKSET	4
2.3	TUTKIMUKSEN TARVE JA AIEMMAT TUTKIMUKSET	7
2.4	TUTKIMUSONGELMA JA ALATUTKIMUSONGELMAT	9
2.5	TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT	10
2.6	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS	11
3	HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN	14
3.1	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KESKEISET KÄSITTEET	14
3.2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN TIETEELLISESSÄ KESKUSTELUSSA	15
3.3	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEET	17
3.4	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN PUOLUSTUSVOIMOISSA	19
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN	20
4.1	OSAAMISEN JOHTAMINEN TIETEELLISESSÄ KESKUSTELUSSA	20
4.2	OSAAMISEN JOHTAMINEN SOTILASORGANISAATIOSSA	24
4.3	OSAAMISEN JOHTAMINEN PUOLUSTUSVOIMOISSA	25
4.4	OPPIMINEN STRATEGISENA TAVOITTEENA JA MENESTYSTEKIJÄNÄ	27
5	TEHTÄVÄKIERTO JA HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN	30
5.1	HILJAINEN TIETO TUTKIMUSKIRJALLISUUDESSA	30
5.2	TEHTÄVÄKIERTO OPPIMISEN TUKENA	36
5.3	TEHTÄVÄKIERTO SOTILASORGANISAATIOSSA	41
6	TUTKIMUSAINEISTO	45
6.1	TUTKIMUSAINEISTON KERÄÄMINEN	45
6.2	FOKUSRYHMÄHAASTATTELU	47
7	TUTKIMUSTULOKSET	52
7.1	TUTKIMUSAINEISTO	52
7.2	SISÄLLÖNANALYYSI AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄNÄ	53
7.3	TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI	55
7.3.1	<i>Osaaminen Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä</i>	56
7.3.2	<i>Tehtäväkierto Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä</i>	62
7.3.3	<i>Hiljainen tieto ja työyhteisön vuorovaikutus Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä</i>	70
7.3.4	<i>Yhteenveto tutkimusaineiston analyysistä</i>	72
7.4	REFLEKTOIVA ANALYYSI	74
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	78
9	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	80
9.1	TUTKIJAN ASEMA	80
9.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	82
9.3	TUTKIMUKSEN EETTISYYS	84
10	POHDINTAA	86
	LÄHTEET	
	LIITTEET	

KUVALUETTELO

Kuva 1. Helsingin Ilmatorjuntarykmentin organisaatio vuonna 2017.	3
Kuva 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	7
Kuva 3. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet Sydänmaanlakkaa mukaillen (Sydänmaanlakka 2004, 248).	18
Kuva 4. Osaamisen johtamista koskevan tieteellisen keskustelun kehittyminen 1900-luvulta lähtien.	23
Kuva 5. Uuden tiedon syntyminen Nonakaa ja Takeuchia mukaillen (Nonaka & Takeuchi 1995, 59–73).	31
Kuva 6. Tehtäväkierto Valtionhallinnon henkilökierto-opasta mukaillen (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 18).	37

TEORIASSA HYVÄ, KÄYTÄNNÖSSÄ VAIKEA - TEHTÄVÄKIERTO OSANA OSAAMISEN JOHTAMISEN PROSESSIA

1 JOHDANTO

Osaava henkilöstö on yksi keskeisimmistä organisaation strategisista menestystekijöistä. Tämä näkökulma on vahvistunut etenkin asiantuntija-aloilla viimeisten vuosikymmenten aikana. Nykyisessä organisaatioiden johtamisen resurssilähtöisessä ajattelussa korostuvat inhimilliset voimavarat eli työvoima ja sen osaaminen. Tutkijoiden mukaan olemme siirtyneet aikaan, jossa tiedon ja osaamisen merkitys kasvaa. Aineetonta pääomaa korostava jakso ei ole ohimenevä vaihe vaan pikemminkin kehityssuunta, joka vaikuttaa yhteiskunnan eri tasoille. Tämä muutos vaikuttaa niin, että johtamistyön sisältö ja käytännöt muuttuvat. Vanhoilla johtamistavoilla ei enää saavuteta tehokkaasti organisaation tulostavoitteita. (Tukia, Kivinen & Taskinen 2007, 34)

Strategisella henkilöstövoimavarojen johtamisella (Strategic Human Resource Management, SHRM) tarkoitetaan prosessia, jossa henkilöstöjohtaminen (Human Resource Management, HRM) sulautetaan osaksi koko organisaation strategista johtamista. (Viitala & Jylhä 2011, 220–221) Henkilöstöjohtaminen nivoutuu organisaation kaikille tasoille, kuten organisaation rakenteiden kehittämiseen, prosessien suunnitteluun, tieto- ja palkitsemisjärjestelmien luomiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Edellä mainittujen resurssien optimaalisella käytöllä organisaatiolle voidaan tuottaa lisäarvoa. (Lawler & Boudreau 2012, 10. ks. Barrett & Mayson 2006, 452 ks. Järlström & Luoma 2014, 44)

Koska työelämässä korostetaan nykyisin yksilön ja organisaation jatkuvan oppimisen tarvetta, on johtajien mietittävä ratkaisuja henkilöstön osaamisen kehittämiseen, ylläpitämiseen ja jakamiseen. Organisaation työntekijöille on kertynyt koulutuksessa ja työssä oppimisen kautta paljon tietoa ja taitoja, joita he hyödyntävät päivittäin. Tästä työpaikan käytänteisiin integroituneesta tietotaidosta käytetään termiä hiljainen tietämys (Tacit Knowledge). Se on yksi orga-

nisaation suurimmista potentiaaleista, mikä piilee työntekijöissä. Olennaista onkin, miten organisaatio saa tämän tietotaidon jaettua työntekijöiden kesken, kehitettyä edelleen ja hyödynnettyä sitä jokapäiväisessä toiminnassaan. (Virtainlahti 2009, 9. ks. Nurminen 2000, 30)

Tehtäväkiertoa (Job Rotation) voidaan pitää yhtenä tehokkaana osaamisen johtamisen välineenä, jonka avulla voidaan muun muassa vaikuttaa hiljaisen tiedon jalkautumiseen, uusien esimiesten valmennukseen, erilaisten prosessien kehittämiseen, henkilöstön valmennukseen uusiin työtehtäviin, verkostojen luomiseen, asiantuntemuksen tilapäiseen siirtoon ja uusien työmenetelmien kehittämiseen. (Ichniowski, Shaw & Prennushi 1997, 313. ks. Lideman-Valkonen 2001, 9. ks. Roger & Bakas 2007, 66)

Puolustusvoimissa henkilöstön osaamisen merkitys on tiedostettu jo pitkään. Esimerkiksi ase- ja johtamisjärjestelmien teknistyminen sekä henkilöstöresurssien niukkuus ovat pakottaneet Puolustusvoimat kiinnittämään enemmän huomiota henkilöstön ja organisaation oppimiseen. Organisaation ulkopuolelta tulevien muutospaineiden lisäksi Puolustusvoimissa on tehty merkittäviä koko henkilöstörakennetta koskevia uudistuksia. Esimerkiksi opistoupseerien koulutus lopetettiin ja uutta aliupseeristoa ryhdyttiin rekrytoimaan vuonna 2007. Tämän lisäksi upseerikoulutusta on päivitetty.

Puolustusvoimissa on laadittu henkilöstöstrategia ja osaamisen kehittämisen strategia luomaan suuntaa muutokselle. Henkilöstöstrategian keskeisenä päämääränä on luoda osaamista sotilaallisen suorituskyvyn varmistamiseksi. (Pääesikunta 2015b, 10) Erityisen suuren haasteen Puolustusvoimien henkilöstöjohtamiselle asettaa se, että rauhan ajan henkilöstöresurssit on sovittava yhteen sodan ajan henkilöstötarpeiden kanssa. Sotilasammateille tyypillinen nousujohteinen urakehitys luo myös paineita henkilöstöjohtamiselle. Miten kaikkien henkilöstöuudistusten ja kasvavien osaamistarpeiden ohella kyetään luomaan ammattisotilaille nousujohtoinen, motivoiva ja osaamista tukeva urakehitys?

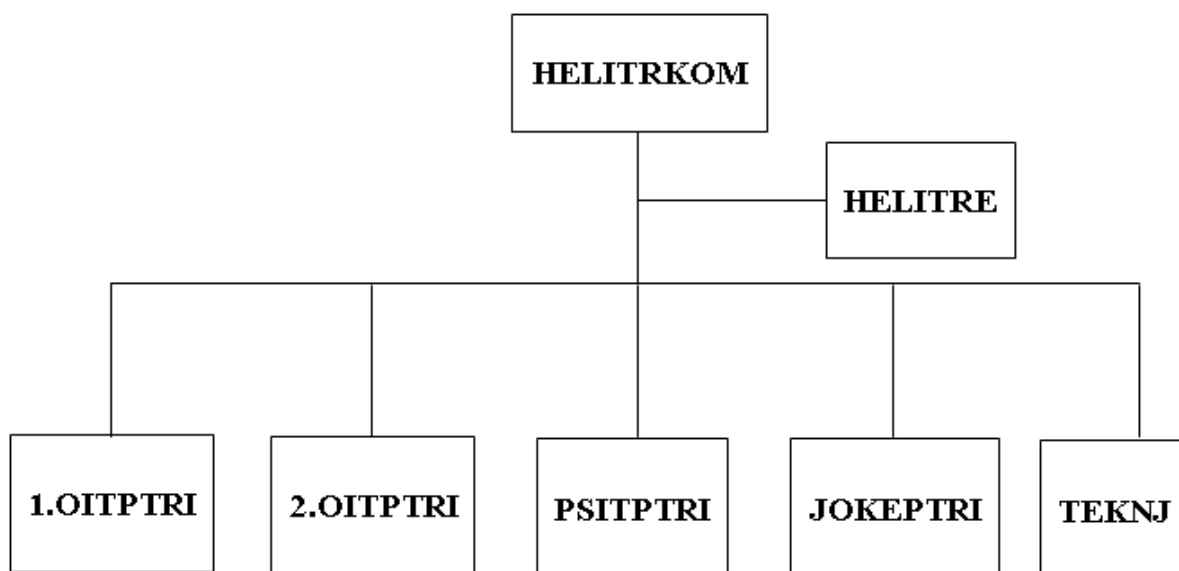
Tämän haasteen Puolustusvoimat tiedosti jo vuonna 2009, jolloin henkilöstötilinpäätöksessä todettiin kunnianhimoisesti: *”Henkilöstön osaaminen varmistetaan luomalla edellytyksiä osaamisen kehittämislle, ura- ja henkilösuunnittelulle sekä toimivalle tehtäväkierrolle.”* (Pääesikunta 2009, 15) Tehtäväkierto on siis nähty pitkään Puolustusvoimissa olennaisena osana ammattisotilaan virkauraa ja osaamisen kehittämisen keinona. Vajaa kymmenen vuotta myöhemmin on mielenkiintoista tarkastella sitä, miten asetettu tavoite on toteutunut ja jalkautunut käytäntöön.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA METODOLOGISET RATKAISUT

2.1 Tutkimuskohde

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tehtäväkiertoa osana osaamisen johtamisen prosessia Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä (HELITR), joka on Panssariprikaatin (PSPR) joukkoyksikkö. Helsingin Ilmatorjuntarykmentin päätehtävä on pääkaupunkiseudun ilmapuolustus. Joukkoyksikkö kouluttaa varusmiehiä ja henkilökuntaansa ilmatorjunnan ase- ja johtamisjärjestelmien käyttäjiksi. Helsingin Ilmatorjuntarykmentin kalustoa ovat muun muassa ilmatorjuntaohjus12 (NASAMS), ilmatorjuntapanssarivaunu90 (Marksman), erilaiset maalinosoitustutkat ja ilmatorjunnan johtokeskukset. (Puolustusvoimat 2016)

Helsingin Ilmatorjuntarykmenttiä johtaa komentaja (HELITRKOM). Hänen alaisuudessaan on kuusi perusyksikköä. Ne ovat Helsingin Ilmatorjuntarykmentin esikunta (HELITRE), 1. ohjusilmatorjuntapatteri (1.OITPTRI), 2. ohjusilmatorjuntapatteri (2.OITPTRI), Panssariilmatorjuntapatteri (PSITPTRI), Johtokeskuspatteri (JOKEPTRI) ja Tekninen jaos (TEKNJ). Varusmieskoulutusta antavat perusyksiköt ovat 1.OITPTRI, 2.OITPTRI ja PSITPTRI. Tutkimuksen tekohetkellä Johtokeskuspatterissa ei ollut henkilöstöä eikä varusmiehiä. Joukkoyksikössä työskentelee noin 65 henkilöä, joista lähes kaikki ovat ammattisotilaita. Henkilökuntaan kuuluvat upseerit, erikoisupseerit, opistoupseerit, aliupseerit ja siviilit. Kaikissa varusmieskoulutusta antavissa perusyksiköissä on ainakin upseereita, opistoupseereita ja aliupseereita.



Kuva 1. Helsingin Ilmatorjuntarykmentin organisaatio vuonna 2017.

2.2 Tutkimuksen taustat ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään Helsingin Ilmatorjuntarykmentin ammattisotilaiden tehtäväkierron mahdollisuuksia joukkoyksikön henkilöstön osaamispääoman kasvattamisessa. Tutkimustuloksilla pyritään tarjoamaan sekä teoreettisia että käytännönläheisiä vastauksia joukkoyksikölle siitä, miten tehtäväkierto on tällä hetkellä toteutettu ja miten se mahdollisesti kannattaisi jatkossa toteuttaa, jotta se tukisi organisaation sisäisiä prosesseja ja tehtävien täyttämistä. Lisäksi tutkimuksella osallistutaan osaamisen johtamista käsittelevään akateemiseen keskusteluun tuomalla siihen tehtäväkierron näkökulma Puolustusvoimista.

Tämä tutkimus on toinen pro gradu -tutkielmani tehtäväkierrosta. Vuonna 2015 osana hallintotieteiden maisterin tutkintoa tein työkiertoa koskevan opinnäytetyön yksityiselle sektorille. (Vähäajylkkä 2015) Tässä tutkimuksessa hyödynnän aiemman opinnäytteeni teoriapohjaa. Laajennan ja päivitän kuitenkin teoriaa huomioiden nykyisen tutkimuskohteen erityispiirteet. Tämän tutkimuksen myöhemmin esiteltävät teoreettiset pääkäsitteet pysyvät samoina kuin vuoden 2015 tutkimuksessani. Ehkä keskeisin muutos näiden tutkimusten välillä on se, että aiemmassa pro gradussa tutkin yksityisen sektorin yritystä ja tässä tutkimuksessa perehdyn julkishallinnolliseen organisaatioon. Tämä aiheuttaa haasteita teoriaosuuden päivittämiselle, koska kaikkia käsitteitä ei ymmärretä yksityisellä ja julkisella sektorilla samalla tavalla. Olen joutunut teoriaosuutta täydentäessäni arvioimaan muun muassa sitä, missä asiayhteydessä termit yritys ja organisaatio voidaan ymmärtää toisiaan vastaavina käsitteinä. Suurin osa henkilöstöjohtamista, osaamisen johtamista ja tehtäväkiertoa käsittelevistä kansainvälisistä ja vertaisarvioituista tutkimuksista on kuitenkin tehty yrityksissä. Tämän takia useissa lähteissä puhutaan muun muassa kilpailuedusta ja asiakkaista. Tällaisia käsitteitä ei perinteisesti julkishallinnon organisaatioissa ole totuttu käyttämään. Tämän takia riski käsitteiden erilaiselle tulkinnalle on olemassa. Olen pyrkinyt tulkitsemaan lähdeaineistoa mahdollisimman kriittisesti huomioiden käsitteiden mahdolliset merkityserot eri toimintaympäristöissä.

Tutkimusaihe on mielenkiintoinen siksi, että Puolustusvoimissa henkilöstön tehtäväkierron suunnittelua ja vaikutuksia on tutkittu vähän, vaikka yleisesti tiedostetaan ammattisotilaiden uran olevan nousujohteinen ja sisältävän useita eri tehtäviä. Eri henkilöstöryhmien välillä on kuitenkin suuria eroja tehtäväkierron toteutumisessa. Kaikissa henkilöstöryhmissä tehtäväkierto on kuitenkin ammattisotilaille selviö, koska virkauralla edetään koulutuksen ja kokemuksen myötä vaativampiin tehtäviin. Sotilasorganisaatioissa ei erotella tehtäväkiertoa ja normaalia virkauralla etenemistä kovin selkeästi toisistaan. Puhekielessä uralla eteneminen ja

tehtäväkierto ovat usein jopa synonyymeja. Perinteisissä tehtäväkierto-ohjelmissa pyritään kuitenkin jalkauttamaan kierrosta saatu oppi takaisin alkuperäiseen organisaatioon siten, että kierrossa ollut henkilö tuo oppimansa tiedot ja taidot kotiorganisaationsa hyödynnettäviksi. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 7–9)

Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa (2015) tehtäväkierron merkitystä korostetaan tärkeänä keinona henkilöstön osaamisen kehittämisessä. *”Tehtäväkierrolla varmistetaan Puolustusvoimien tarvitsema osaaminen ja henkilöstön ammattitaidon kehittyminen. Jotta henkilöstön ammattitaito karttuisi monipuolisesti, edellyttää se osaamisen syventämistä ja laajentamista erilaisissa tehtävissä. Puolustusvoimien tarvitsemaa kokemusta luodaan systemaattisella tehtävä- ja seuraajasuunnittelulla, joka koskee koko henkilöstöä. Henkilöstön omassa tehtävässä tapahtuvalla osaamisen kehittämisellä luodaan potentiaalia suoriutua yhä vaativammista ja muuttuvista tehtävistä. Samalla sillä luodaan edellytyksiä tehtäväkierrolle.”* (Pääesikunta 2015b, 14) Puolustusvoimain komentaja kenraali Lindberg painottaa myös jatkuvan oppimisen ja tehtäväkierron merkitystä: *”Rautainen ammattitaito nojaa elinikäiseen oppimiseen ja sitä tukevaan tehtäväkiertoon. Osaamistamme on jatkuvasti kehitettävä suhteessa tulevaisuuden tarpeisiin.”* (Pääesikunta 2015b, 5) Voidaan siis todeta, että tehtäväkierrolle on olemassa Puolustusvoimissa ylimmän johdon tahto.

Kiinnostukseni tehtäväkiertoon heräsi työskennellessäni Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä. Tehtäväkierto ja uralla eteneminen olivat hyvin yleisiä keskustelunaiheita työyhteisössä, ja ajoittain niistä kuuli myös kriittisiä kommentteja. Joskus ihmiset olivat huolissaan omasta mahdollisesti hitaasta tehtäväkierrosta ja sen vaikutuksista perhe-elämään. Monesti keskustelua herätti myös jonkun henkilön siirtyminen uuteen tehtävään, koska hänen pelättiin vievän mukanaan vaikeasti korvattavaa osaamista. Käynnissä on siis jatkuva henkilöstön oravanpyörä, jota esimiehet yrittävät hallita parhaansa mukaan. Tehtävä ei ole helppo, koska pois siirtyvän henkilön tilalle on löydettävä uusi ja mahdollisimman ammattitaitoinen työntekijä oikeasta henkilöstöryhmästä.

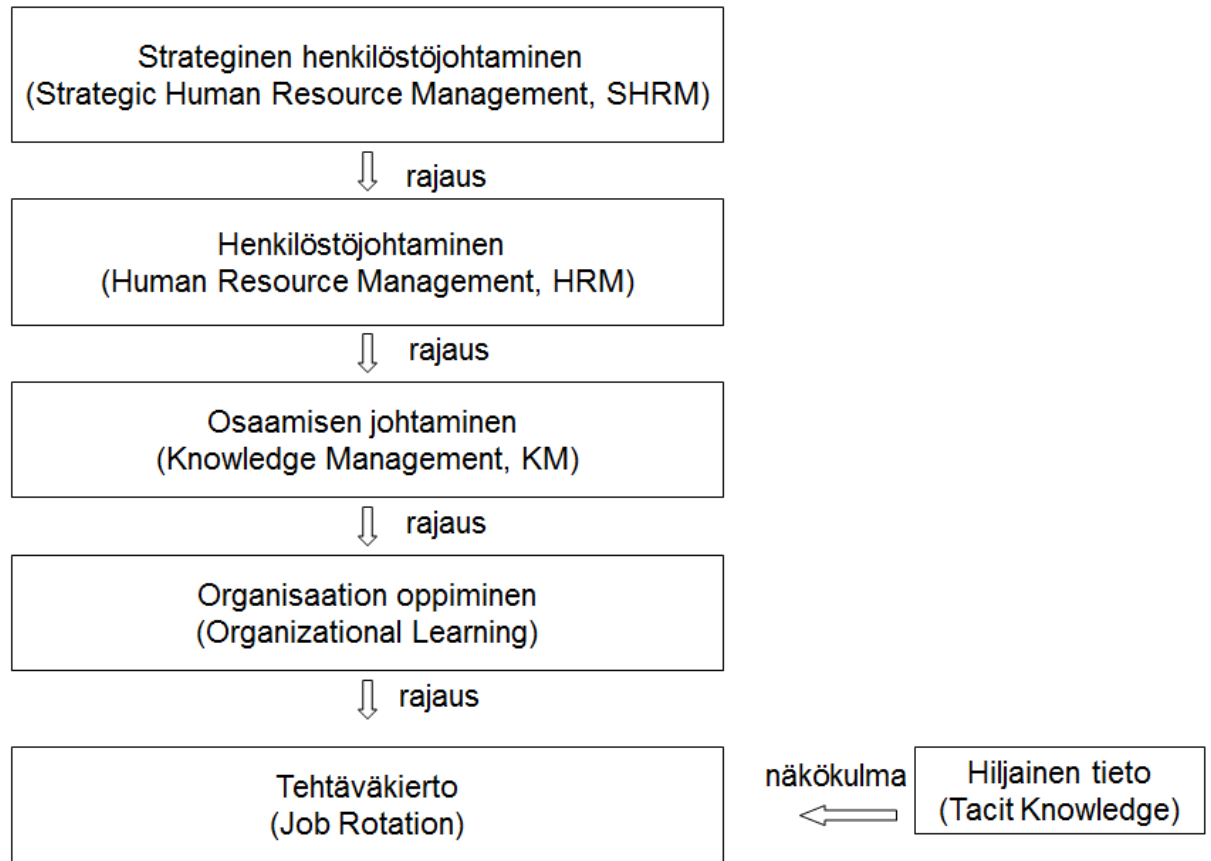
Puolustusvoimien virallisessa viestinnässä tehtäväkierrosta annetaan melko positiivinen kuva, mutta samalla henkilöstötilinpäätöksissä todetaan lähes sanasta sanaan vuodesta 2010 vuoteen 2015, että sotilaiden tehtäväkierto hidastuu. *”Sotilashenkilöstön eläkkeelle siirtyminen tapahtuu lähitulevaisuudessa aikaisempaa myöhemmin johtuen tehdyistä eläkeratkaisuista, joita ovat portaittainen eläkeiän nouseminen ja elinaikakertoimen käyttöönotto. Myöhentynyt eläkkeelle siirtyminen vähentää johtajareserviä sekä hidastaa jonkin verran sotilaiden tehtävä-*

kiertoa ja uralla vaativimpiin tehtäviin etenemistä.” (Pääesikunta 2015a, 15) Tästä on helppo päätellä, että tehtäväkierron hidastuminen näkyy myös organisaation alimmilla tasoilla esimerkiksi urakehityksen hidastumisena. Siksi on merkityksellistä selvittää tehtäväkiertokäytäntöjen toimivuutta ja vaikuttavuutta. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksessä on ilmaistu huoli tästä jo vuosia sitten, koska hidastuva urakierto voi vaikuttaa sotilasammatin kiinnostavuuteen ja uralle rekrytoitumiseen. (Pääesikunta 2010, 29)

Osaamisen ja oppimisen käsitteiden valitseminen tämän tutkimuksen teoreettiseksi taustaksi on perusteltua siksi, että Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen taustalla on ajatus yksilön jatkuvasta oppimisesta. (Nissinen 2007, 335) Tämä nousee selvästi esille lukemalla myös Puolustusvoimien henkilöstöalan normeja ja raportteja. Ajatusta elinikäisestä oppimisesta sovelletaan Puolustusvoimissa sekä henkilökunnan että varusmiesten koulutukseen.

Viime vuosina Puolustusvoimissa on käyty vilkasta keskustelua osaamisen johtamisesta ja pedagogisesta johtamisesta sekä niiden vaikutuksista organisaatioon ja yksilöön. (Nissinen 2007. ks. Tuominen 2009 ks. Mäkinen 2011. ks. Tuominen 2012) Tehtäväkierto käytännön toimintana ja oppiminen ilmiönä nivoutuvat kiinteästi toisiinsa ammattisotilaan virkauralla. Lisäksi on syytä muistaa, että lähes kaikki ammattisotilaat työskentelevät ainakin jossain vaiheessa uraansa varusmiesten, reserviläisten ja Puolustusvoimien palkatun henkilöstön kouluttajina. Opettaminen ja oppiminen ilmiöinä ovat siis hyvin lähellä ammattisotilaita. Ase- ja johtamisjärjestelmien teknistyminen lisää koko ajan ammattisotilaiden osaamisvaatimuksia. (Mutanen 2006, 138) Tämän tiedostaminen ja tähän haasteeseen tarttuminen ovat jokaiselle ammattisotilaille päivittäistä oman ammattitaidon ylläpitoa ja kehittämistä. Vastatakseen lisääntyneisiin osaamisvaatimuksiin esimiesten on tietoisesti toimittava osaamisen johtajina. (Tuominen 2012, 79)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu strategisen henkilöstöjohtamisen ja siitä rajattujen alakäsitteiden muodostamaan kokonaisuuteen. Kuvassa 2 on esitelty teoreettisen osuuden käsitteiden hierarkkisuus ja teorian rajausta. Luvuissa 3, 4 ja 5 avataan kuvan 2 käsitteet kirjallisuuskatsauksella ja esitellään niiden muodostama teoreettinen kokonaisuus tutkimusongelman näkökulmasta. Kolmas pääluvukin käsittelee henkilöstöjohtamisen tieteellistä keskustelua ja teoriaa. Neljännessä pääluvussa tarkastellaan osaamisen johtamisen kokonaisuutta ja viidennessä käsitellään tehtäväkiertoa osaamisen kehittämisen keinona. Tehtäväkiertoa tarkastellaan tässä tutkimuksessa hiljaisen tiedon luomisen ja jakamisen näkökulmasta.



Kuva 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2.3 Tutkimuksen tarve ja aiemmat tutkimukset

Henkilöstön osaamista ja sen kehittämistä on tutkittu paljon osana HR-tutkimusta. Puolustusvoimissa aiheesta on tehty muutamia merkittäviä tutkimuksia, mutta suurin osa julkaistusta materiaalista on organisaation tuottamia normeja, strategia-asiakirjoja ja henkilöstötilinpäätöksiä. Mainitsemisen arvoinen tutkimus on kuitenkin Rainer Peltoniemen (2007) väitöskirja, jossa hän pyrki selvittämään Suomen puolustusjärjestelmän ydinosamisalueita. Peltoniemi tarkasteli väitöskirjassaan Puolustusvoimia oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen teorioiden ja käsitteiden kautta. (Peltoniemi 2007) Timo Hänninen (2011) on tehnyt yleisesikuntaupseerikurssinsa diplomityön, jossa hän tarkasteli osaamisen johtamista Puolustusvoimissa. Hänninen toteaa, että Puolustusvoimissa osaamista on johdettu aikojen saatossa varakaasti. Tulevaisuudessa osaamisen hallinta kuitenkin vaikeutuu, koska nähtävissä oleva toimintaympäristön muutos muuttaa osaamistarpeita. (Hänninen 2011) Santtu Saarenkylä on tutkinut pro gradussaan nopean tehtäväkierron vaikutuksia johtamiseen Ilmavoimissa esimiehen näkökulmasta. Saarenkylän tutkimustuloksista ilmenee, että nopean tehtäväkierron takia esimiehet eivät aina pääse toiminnan kehittäjän tasolle, minkä takia johtamisen tehokkuus

kärsii. Kuitenkin tehtäväkierto nähdään hyvänä asiana urakehitykselle. (Saarenkylä 2016) Hännisen ja Saarenkylän tutkimukset eivät ole kuitenkaan läpäisseet tieteellistä vertaisarviointia. Edellä mainittujen tutkimusten lisäksi on lähinnä opinnäytetöinä tehty useita suppeita tutkimuksia, joissa on hyödynnetty henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen käsitteistöä.

Henkilöstöjohtamisen tutkiminen on ylipäätään tärkeää, jotta alan parhaita käytäntöjä voitaisiin jalkauttaa organisaatioiden käyttöön. Alasoinin mielestä henkilöstöjohtamisen tutkimusta kehittämällä on mahdollista parantaa organisaatioiden kehittämistoiminnan vaikuttavuutta. Tämä edellyttää kuitenkin tutkimusmetodologian kehittämistä ja suurempaa kiinnostusta HRM-periaatteiden ja -käytäntöjen kausaalisia mekanismeja kohtaan. (Alasoini 2007, 88) Kotila toteaa artikkelissaan, että henkilöstöjohtamisen tutkimuksella voidaan kehittää entistä parempia henkilöstökäytäntöjä, jotka edistävät organisaatioiden toimintaa. (Kotila 2005, 81) Mielestäni tämä voidaan nähdä julkishallinnollisen organisaation kykynä käyttää taloudellisesti omia resurssejaan.

Kotilan mukaan henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa käytetään kuitenkin usein laajoja kvantitatiivisiin tutkimusmetodeihin perustuvia kyselytutkimuksia, jotka vahvistavat käsitystä siitä, että henkilöstöalan parhaiden käytänteiden soveltaminen vaikuttaa organisaatioiden tuloksellisuuteen. Näillä menetelmillä ei kuitenkaan aina päästä ongelmien ytimeen. Jatkossa henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa pitäisi kiinnittää huomiota menetelmien monipuolisuuteen. Esimerkiksi laajoja kyselyaineistoja pitäisi täydentää haastatteluilla. Henkilöstöjohtamiseen panostaminen on pitkäaikainen prosessi, jonka tulokset näkyvät usein viiveellä. (Kotila 2005, 81) Tämän takia alan tutkimuksen ja henkilöstöjohtamisen käytänteiden välinen yhteys pitää ymmärtää aikaa ja muita resursseja vievänä prosessina. Parhaimmillaan tutkimukseen panostaminen voi kuitenkin olla tuottava sijoitus tulevaisuuteen. Mielestäni henkilöstöalan laadulliset ja suppeat tapaustutkimukset täytyy kuitenkin aina ymmärtää omassa kontekstissaan. Yksittäisellä tutkimuksella voi olla merkittävää hyötyä tutkittavalle organisaatiolle, mutta tulosten yleistettävyyden vaikeus on vaikeaa.

2.4 Tutkimusongelma ja alatutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen päätutkimusongelma on:

- Voiko tehtäväkierto osaamisen johtamisen prosessissa edistää hiljaisen tiedon siirtymistä ja henkilöstön oppimista?

Alatutkimusongelmat ovat:

- Voiko tehtäväkierto tukea hiljaisen tiedon integroitumista sotilasorganisaation osaamis-pääomaan?
- Voiko hiljainen tieto edistää sotilasorganisaation henkilöstön oppimista?

Tutkimusongelma on muotoiltu edellä esitetyllä tavalla, koska tässä tutkimuksessa halutaan selvittää tehtäväkierron toimivuutta ja vaikuttavuutta Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä. Puolustusvoimien virallinen viestintä tukee selkeästi tehtäväkiertoa, mutta henkilöstöstrategian tavoitteiden jalkautumisesta ei ole juuri tietoa. Tutkimuskirjallisuudesta nousee esille hiljaisen tiedon ja organisaation oppimisen yhteys tehtäväkierron onnistuneelle toteuttamiselle. Tehtäväkiertoa pidetäänkin yleisesti yhtenä tehokkaana osaamisen johtamisen keinona, koska sen aikaansaama ihmisten välinen vuorovaikutus tukee hiljaisen tiedon syntymistä ja jakamista. (Hovila & Okkonen 2006, 107)

Luvussa viisi esiteltävässä Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen teoriassa (Nonaka & Takeuchi 1995, 59–61) esitetään yhteys hiljaisen tiedon syntymisen ja leviämisen sekä organisaation oppimisen välillä. Jatkuvalle oppimiselle ja organisaatioiden toimintojen kehittämislle on havaittavissa yhteys organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Ståhle ja Grönroos toteavat, että noin 95 prosenttia yrityksen kilpailukyvyistä on muuta kuin täsmällisessä muodossa olevaa eksplisiittistä tietoa. Tällöin niiden kilpailukyvyssä korostuu inhimillisen osaamisen ja organisaation oppimisen rooli. (Ståhle & Grönroos 1999, 91) Sydänmaanlakka arvioi, että 80-90 prosenttia tiedosta on piilevää hiljaista tietoa, joka on varastoitunut yrityksen työntekijöihin. Sydänmaanlakka toteaa, että tehokkaalla osaamisen ja tiedon johtamisella hiljaisen tiedon muuntaminen havaittavaksi tiedoksi voitaisiin jopa kaksinkertaistaa. (Sydänmaanlakka 2004, 201) Organisaatioissa tiedon virtaamisessa ja jakamisessa korostuu yksilöiden välinen vuorovaikutus. Siksi tehtäväkierron tutkimisella ja kehittämisellä on merkittävä tehtävä, kun halutaan vahvistaa organisaation henkilöstön osaamista ja sen optimaalista resurssien käyttöä.

2.5 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofian isot käsitteet ovat melko vaikeasti määriteltävissä niiden abstraktiuden takia. Aaltolan mukaan tieteellä tarkoitetaan tutkimuksen tuloksia ja tieteellistä tutkimusprosessia. Tiede nähdään toimintana, joka etsii uutta tietoa ja ratkaisuja sekä uusiin että vanhoihin ongelmiin. Näin tiede korjaa koko ajan omia tuloksiaan (Aaltola 2001, 11). Sirénin mukaan tieteenfilosofia tutkii tieteellisen tiedon luonnetta, sen yleisiä perusteita ja tieteellistä toimintaa. Tieteenfilosofiassa pohditaan kysymyksiä siitä, mitä tieto ja tiede ovat (Sirén 2015). Niiniluodon mukaan tieteenfilosofia tutkii nimenomaan yleisesti tieteellistä tutkimusprosessia (Niiniluoto 2002, 21). Tieteenfilosofia voidaankin nähdä suurena yläkäsitteenä, johon linkittyvät muut isot tieteenfilosofiset peruskäsitteet kuten ontologia ja epistemologia. Ontologia ottaa kantaa siihen, mitä on, eli selkeyttää käsitystä tutkimuskohteesta. Epistemologia eli niin kutsuttu tietoteoria pyrkii puolestaan vastaamaan siihen, miten tietoa on saatavissa (Sirén 2015).

Tutkimusta tehdessään jokainen tutkija joutuu ottamaan kantaa ontologisiin ja epistemologisiin kysymyksiin. Hänellä on oltava henkilökohtainen perusteltu mielipide siitä, mitä tieteellinen tieto on tai voi olla ja miten tietoa voidaan tuottaa. Näihin asioihin tutkija ottaa kantaa viimeistään tutkimuskysymyksessään. Raatikainen toteaa, että usein filosofiassa oletetaan olevan kysymys enemmän tai vähemmän subjektiivisista makuasioista. Tutkija voi siis suhteellisen vapaasti valita itseään miellyttävän näkemyksen olemassa olevien filosofioiden joukosta (Raatikainen 2004, 10). Syrjälä ym. käyttävät tutkimuksen tieteenfilosofisista perusvalinnoista termiä tutkimuksen taustasitoumukset. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari, 1994, 74)

Koska tämä tutkimus tarkastelee ihmisen inhimillistä toimintaa, kuten oppimista ja yksilöiden välistä vuorovaikutusta, oletan, että näissä ilmiöissä todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu eli ihmisen rakentamaa. (ks. Sirén 2015) Sen takia perustan tämän tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat konstruktivistiseen tiedonkäsitykseen. Sen mukaan totuus rakennetaan luomis- ja keksimistyöllä (Sirén 2015). Näin ollen todellisuus ja uskomukset ovat sosiaalisesti rakennettuja, jolloin niitä ei voida irrottaa asiayhteydestään. Tieto ei siis voi olla koskaan täydellistä vaan suhteellista. (Sirén 2010, 38) Konstruktivistinen tieteenfilosofia tukee tämän tutkimuksen perusvalintoja, koska siinä tieto voidaan nähdä sosiaalisen ontologian periaatteen mukaisesti nimenomaan vuorovaikutuksen kautta syntyväksi. Tämän tutkimuksen uskottavuuden kannalta edellä kuvatun periaatteen hyväksyminen on välttämätöntä, koska jos

ajatusta sosiaalisesta ontologiasta ei voitaisi hyväksyä tutkimuksen taustasitoumuksena, ihmisen toiminnan tutkimiselle olisi vaikea löytää perusteita.

Konstruktivistisen tieteenfilosofian suhdetta eri teorioihin voisi luonnehtia mahdollistavaksi. Oppimisen näkökulmasta konstruktivismi pohjautuu kognitiiviseen psykologiaan. Konstruktivismissa tutkimuskohteena ovat tällöin ihmisen sisäiset prosessit. Ihminen nähdään informaation käsitteijänä, jonka oppimisprosessi perustuu havaintojen aktiiviseen konstruomiseen aikaisempien kokemusten muodostamalle kognitiiviselle rakenteelle. Konstruktivismi on yksilölähtöinen lähestymistapa, mutta samalla se korostaa oppimisen sosiaalisen kontekstin merkitystä, sillä oppiminen on aina sidoksissa siihen kontekstiin, jossa tietoa opitaan ja käytetään. (Kalli 2006, 10–14 ks. Tynjälä, Heikkinen & Huttunen, 2006, 20–27)

Konstruktivismin käsitteen alle voidaan sijoittaa useita eri todellisuutta selittäviä teorioita. Koska todellisuus on moninainen ja suhteeni tutkijana teorioihinkaan ei ole täysin objektiivinen, pyrin tämän tutkimuksen teoriaosuudessa tuomaan esille pääkäsitteitä koskevan tiedeyhteisön moniäänisen keskustelun sen sijaan, että pyrkisin määrittelemään eksaktisti esimerkiksi sellaisia käsitteitä kuin henkilöstöjohtaminen tai hiljainen tieto. Pyrin tällä valinnalla lisäämään tutkimuksen luotettavuutta, kun tutkimusraportin lukijalle jää lähteiden monipuolisuuden vuoksi mahdollisuus arvioida käsitteiden sisältöjä tutkimusprojektin kontekstissa.

2.6 Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Tutkimusmenetelmät jaetaan perustasolla kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin. Tutkimusmenetelmät eli metodit on johdettava tutkimuksen tieteenfilosofisista perusoletuksista. Käytännössä se tarkoittaa tutkimusmetodologisten valintojen kuvaamista ja perustelua. Ketosen mukaan metodi on tieteen teossa jo arvo sinänsä ja sen pitää näkyä tutkijan työssä. Metodin valinnalla jokainen tutkija hyväksyy ja torjuu sekä tiedostaen että tiedostamattaan osan tieteellisistä käsityksistä ja lähteistä (Ketonen 1976, 9). Ollakseen johdonmukaisia metodologiset valinnat pitää johtaa epistemologisista perusoletuksista. Tutkimusta tehdessään tutkija joutuu jalkauttamaan käsityksenä tiedon luonteesta käytännön toiminnaksi ja tekemään Ketosen kuvaamia (arvo)valintoja. Tutkimusraportissa nämä valinnat konkretisoituvat tutkimusmenetelmien valinnassa ja niiden perusteluissa.

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisilla menetelmillä. Laadullisessa tutkimuksessa perehdytään yleensä ihmisen elämismailmaan. Tämä tarkoittaa niiden merkitysten kokonaisuutta,

joka muodostuu sellaisista tutkimuksen kohteista, joita ihmistutkimuksessa on. (Varto 1992, 23) Koska laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, on muistettava, että todellisuus on moninainen eikä sitä voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tutkittavat tapahtumat muovaavat toisiaan riippuvuussuhteissa. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista löytää tutkittavasta asiasta monensuuntaisia suhteita. Sen takia tutkimuskohdetta on lähestyttävä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Kvalitatiivista tutkimusta tehdessään tutkijan täytyy muistaa myös arvolähtökohdat, koska ne vaikuttavat käsityksiimme tutkittavasta kohteesta. Tutkijan on mahdotonta saavuttaa täydellistä objektiivisuutta, koska hän elää vuorovaikutuksessa tutkimuksensa kanssa ja tulkitsee sitä omista lähtökohdistaan. Siksi laadullisella tutkimuksella voidaan saada tulokseksi vain ehdollisia selityksiä tutkittavasta ilmiöstä johonkin aikaan, paikkaan ja kulttuuriin rajoittuen. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään pikemminkin löytämään ja paljastamaan tosiasioita ja niiden välisiä suhteita kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, 152) Voidaankin todeta, että laadulliset tutkimusmenetelmät tarjoavat hyvin kokonaisvaltaisen lähestymistavan ihmisen ja hänen kokemansa todellisuuden tutkimiseen.

Laadullisen tutkimuksen kolme yleisintä elementtiä ovat aiempi aiheesta tehty tutkimus ja teoria, empiirinen aineisto, joka on yleensä muutettu tekstimuotoon, ja tutkijan oma päättely. Tässä tutkimuksessa käytetään kaikkia edellä mainittuja. Tieteenfilosofisten taustaoletusten takia tämän tutkimuksen teorian käsittelyyn käytetään tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsausta. Salmela jakaa kirjallisuuskatsaukset kolmeen pääluokkaan, jotka ovat kuvaileva ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi. Tässä tutkimuksessa käytetään kuvailevaa kirjallisuuskatsausta ja siitä sen narratiivista lähestymistapaa. Sen avulla pyritään antamaan laaja kuva käsiteltävästä aiheesta. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvata ja tiivistää aiempia tutkimuksia, jolloin siitä muodostuu kuvaileva synteesi. Sen yhteenveto on pyritty tekemään useista lähteistä ytimekkäästi ja johdonmukaisesti. Narratiivisella kirjallisuuskatsauksella hankittu aineisto ei yleensä käy läpi erityisen systemaattista seulaa. Kuitenkin tällä otteella on mahdollista päätyä johtopäätöksiin, joiden luonne on kirjallisuuskatsauksen mukainen synteesi. (Salminen 2011, 6–7)

Kirjallisuuskatsauksessa esitellään siis teoriaa, josta tehdään tiivistyksiä ja tulkintoja. Teoreettisten pääkäsitteiden pohjalta muodostetaan ryhmähaastattelun kysymykset ja kerätään tutkimusaineisto. Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa on runsaasti monipuolisia lähteitä, joiden sisältöjä kuvaamalla ja tiivistämällä pyritään tekemään johtopäätöksiä tutkittavasta

ilmiöstä. Tämä on perusteltua, koska kuvassa 2 esitetyt tutkimuksen pääkäsitteet eivät ole eksaktisti määriteltävissä.

Koska tämän tutkimuksen taustaoletus on, että todellisuus voi olla sosiaalisesti rakentuvaa, valitsin aineistonkeruumenetelmäksi fokusryhmähaastattelun. Sen avulla pyrin saamaan mahdollisimman rikkaan ja monipuolisen aineiston, jota analysoimalla ja tulkitsemalla voin tehdä johtopäätöksiä, jotka voin mahdollisesti kytkeä laajempaan kontekstiin. Aineistonkeruumenetelmäni mahdollistaa myös laajan mielipiteiden kirjon, koska useat ihmiset pääsevät kertomaan omia näkemyksiään valituista teemoista. Fokusryhmähaastattelussa voi tulla esille myös sellaisia asioita, joihin en ole osannut varautua haastattelukysymyksiä laatiessani. Koska olen kiinnostunut ammattisotilaiden tehtäväkierrosta Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä, haastattelin kaikkia muita sotilaiden henkilöstöryhmiä paitsi erikoisupseereita. Litteroin muodostuneen aineiston tekstimuotoon ja analysoin sen teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä. Tässä tutkimuksessa on erityisesti huomioitava, että tutkin omaa työyhteisöäni. Lukijan on syytä tiedostaa tämä arvioidessaan tutkimuksen empiirisen aineiston analyysiä. Aineiston keruu- ja analyysimenetelmät kuvataan yksityiskohtaisesti myöhemmin tutkimusraportissa.

3 HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN

Tässä luvussa teen kirjallisuuskatsauksen henkilöstöjohtamisen laajaan käsitteeseen. Sen alle voidaan sijoittaa monia alakäsitteitä ja niihin liittyviä tieteellisiä keskusteluja. Sen takia alan käsitteet ovat melko laajoja ja usein vaikeasti määriteltäviä. Kaikille henkilöstöhallinnon tarkastelunäkökulmille on kuitenkin yhteistä se, että ne pyrkivät ymmärtämään organisaatioiden tärkeimmän omaisuuserän, henkilöstön, merkitystä organisaation menestyksellisessä toiminnassa. (Armstrong 2006, 2)

3.1 Henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet

Henkilöstöjohtamisen käsitteistön tarkka määrittely ei ole mahdollista, koska se ei ole tieteellisessä keskustelussa täysin jäsentynyt. (Kotila 2005, 36) Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen kaksi keskeisintä käsitettä ovat strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (Strategic Human Resource Management, SHRM) ja henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management, HRM). Puhekielessä käytetään myös termejä strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöjohtaminen.

Strategisen henkilöstöjohtamisen käsite pyritään kirjallisuudessa ja käytännössä linkittämään organisaation kestäväan kilpailuetuun. Sitä voidaan soveltaa myös yrityskäytäntöön ja reaalilämään. Tällöin on mahdollista esittää väite, jonka mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä sillaksi organisaation henkilöstöresurssien sekä strategisten kyvykkyyksien välille. Strateginen henkilöstöjohtaminen siis sovittaa yhteen henkilöstöstrategian organisaation strategian kanssa. (Becker & Huselid 2006, 899. ks. Lumijärvi 2006, 187)

Syrjälän mukaan strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on organisaation ylimmällä tasolla tapahtuvaa toimintaa. Tässä ajatusmallissa henkilöstöjohtaminen kytketään osaksi organisaation strategisen johtamisen prosesseja. (Syrjälä 2010, 404) Kotila toteaa, että selvää jakoa henkilöstöjohtamisen (HRM) ja strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) välille ei ole onnistuttu tekemään. Termejä käytetäänkin ristiin ja toistensa korvikkeina. Tyypillistä on kuitenkin määritellä strateginen henkilöstöjohtaminen sillaksi liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välillä. (Kotila 2005, 9)

Henkilöstöjohtamisen käsitteen luonteesta on käyty paljon tieteellistä keskustelua, mutta tarkkaa määritelmää sille ei ole. Keenoy'n mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä käsitteenä, joka toimii tarkastelunäkökulmasta riippuen muotoaan muuttavana hologrammina. (Kee-

noy 1999, 1–23) Massey puolestaan jaottelee organisaation henkilöstötoimen strategiseen, henkilöstöpoliittiseen ja henkilöstöhallinnolliseen tasoon. Hänen mukaansa strategisella tasolla luodaan henkilöstön käyttöä ohjaavat yleiset linjat. Henkilöstöpolitiikalla jalkautetaan strategiset tavoitteet osaksi organisaation toimintatapoja, ja hallinnollisella tasolla toteutetaan päivittäisiä henkilöstöhallinnollisia toimenpiteitä. (Massey 1994, 27)

Tutkimuskirjallisuudesta nousevat usein esille myös termit henkilöstöhallinto, henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöstrategia. Henkilöstöalan käsitteiden monimutkaisuutta kuvastaa esimerkiksi se, että Stenius ja Vanhala määrittelevät termin henkilöstöjohtaminen sisältävän strategisen henkilöstöjohtamisen, henkilöstöpolitiikan ja -käytännöt sekä henkilöstöhallinnon. (Stenius & Vanhala 2013, 26). Alan käsitteistön tulkinta ja käyttö ovatkin hyvin tutkijakohtaisia.

Juutin ja Luoman mukaan henkilöstöpolitiikalla on perinteisesti ymmärretty niitä toimintaperiaatteita, joita yritysten henkilöstöasioiden hoidossa halutaan noudatettavan henkilöstöhallinnolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Juuti & Luoma 2013, 17–20) Viitalan mukaan henkilöstöstrategia muodostuu joukosta henkilöstöön liittyviä linjauksia. (Viitala 2013, 50) Sitä toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla. Se opastaa henkilöstöasioiden käytännön hoitamisessa. Henkilöstöpolitiikka muodostuu periaatteista, jotka koskevat tärkeitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita. (Viitala & Jylhä 2011, 221 ks. Viitala 2013, 52)

Voidaankin todeta, että henkilöstöjohtaminen ymmärretään nykyään kokonaisvaltaisena toimintana, joka sisältää sekä hallinnollisen että inhimillisen johtamisen. Viitala toteaaakin pelkistetysti, että henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan tehtäväkokonaisuutta, jolla huolehditaan siitä, että organisaatiossa on oikeanlainen, riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. (Viitala & Jylhä 2011, 220)

3.2 Henkilöstöjohtaminen tieteellisessä keskustelussa

Henkilöstöjohtamisen teorioita on vaikea määritellä, koska useiden tutkijoiden mielestä sellaisia ei ole olemassakaan eikä edes yhtä asiaa selvittävää tieteenalaa löydy. Tutkimuskirjallisuudessa esitetään enemmän malleja kuin teorioita. Alan käsitteistö on monitulkintaista ja usein käyttäjän oman määrittelyn ja halujen mukaista. (Syrjälä 2010, 403. ks. Viitala 2013, 40) Jos teorian kriteerinä pidetään sitä, että se on käsitteellisesti jäsentynyt ja empiiristesti testattu ajatusrakennelma, henkilöstöjohtaminen ei täytä näitä kriteereitä. Siihen ovat vaikuttaneet useiden eri tieteenalojen teoriat ja mallit. Se tuo tarkasteluun jonkin verran hajanaisuutta mutta samalla myös monipuolisuutta. Koska henkilöstöjohtaminen vaikuttaa organisaation

inhimillisten voimavarojen käyttöön, on käyttäytymistieteillä sille paljon annettavaa. Etenkin työ- ja organisaatiopsykologia ovat tarjonneet lisää välineitä ymmärtää henkilöstöjohtamista. (Viitala 2013, 40) Stenius ja Vanhala toteavat, että henkilöstöjohtamisen tutkimukselle ovat tyypillisiä erilaiset paradigmat ja jännitteet. Näistä he mainitsevat muun muassa strategisen ja operatiivisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen kovan ja pehmeän ulottuvuuden sekä työnantaja- ja työntekijälähtöiset keskustelut. (Stenius & Vanhala 2013, 25)

Ihmisten johtamisen tarkastelu on jakautunut ainakin kolmeksi tieteenalaksi, joilla on omat tieteelliset lehtensä ja tutkijansa. Johtajuus (Leadership) käsittelee johtajan ja esimiehen roolia ja tehtäviä osana henkilöstöjohtamista. Organisaatiokäyttäytyminen (Organizational Behavior) tutkii organisaation inhimillistä kenttää eli yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä. Henkilöstöjohtaminen keskittyy pääasiassa henkilöstöprosessien ja -strategioiden tarkasteluun. Näitä käsitteitä ei voida tarkasti erottaa ja ne liittyvät käytännössäkkin voimakkaasti toisiinsa. (Viitala 2013, 40)

Viitalan mukaan henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa on 1990-luvun lopulta lähtien erotettu neljä keskusteluteemaa:

- Henkilöstöjohtamisen yhteydet taloudelliseen ympäristöön
- Henkilöstöjohtamisen ja yrityksen tuloksellisuuden välinen yhteys
- Henkilöstöjohtamisen rakenteet ja toimintamallit
- Tietämystä ja osaamista käsittelevä keskustelu

(Viitala 2013, 41)

Karkea ja ehkä yleisimmin esiin nouseva jako tieteellisessä keskustelussa on henkilöstöjohtamisen käytänteiden erottelu niin sanottuun kovaan ja pehmeään henkilöstöjohtamiseen. Käytännössä nämä lähestymistavat esiintyvät harvoin täysin puhtainta mutta kuitenkin rinnakkain.

Kova HRM on ajattelutapa, joka korostaa henkilöstön roolia yhtenä resurssina. Sen mukaan ihmistä voi ohjata kannustimien ja kontrollin kautta toimimaan tehokkaasti organisaation tavoitteiden puolesta. Ajattelutapa on rationaalinen, ja keskeisenä asiana pidetään liiketoimintaa ja henkilöstöstrategian välistä yhteyttä. (Armstrong 2006, 364) Pehmeä HRM on ajattelutapa, joka korostaa henkilöstön inhimillistä luonnetta. Sen kannattajat uskovat, että ihmiset tekevät parhaiten töitä organisaatiossa, jossa he voivat toteuttaa itsensä, vaikuttaa organisaatioon ja

kokea kehittyvänsä työssään. Tässä lähestymistavassa henkilöstöä pidetään voimavarana ja uskotaan, että sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö on organisaation toiminnan kannalta keskeisin tekijä. Pehmeä HRM korostaa jatkuvaa henkilöstökäytäntöjen kehittämistä, yhteistyötä ja sitoutumista. Tällaisia käytäntöjä ovat muun muassa hyvä esimiestyö, avoin vuoropuhelu työpaikalla ja tehokas osaamisen kehittäminen. (Armstrong 2006, 364)

3.3 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet

Henkilöstöjohtamisen osa-alueita ei ole mahdollista määritellä yksiselitteisesti, koska alan käsitteistö ei ole selkeää. Aiemmin on jo todettu, että henkilöstöjohtamisesta voidaan löytää ainakin hallinnollinen, käytännöllinen ja enemmän asioiden johtamiseen keskittyvä tekninen ulottuvuus (Management). Sen vastapainona on inhimillinen, abstraktimpi ja enemmän ihmisten johtamiseen keskittyvä ulottuvuus (Leadership). Nämä elementit linkittyvät luontevasti toisiinsa, koska niitä molempia tarvitaan osana henkilöstöjohtamista. Esimerkiksi osaamisen johtaminen voidaan nähdä enemmän abstraktina ihmisten johtamisena, mutta sen toteuttamiseen tarvitaan hallinnollista asioiden johtamista ja käytännön keinoja, kuten tehtäväkiertoa. Henkilöstöjohtamisen käsitteen alle mahtuu siis paljon erilaisia toisiaan tukevia ja täydentäviä osa-alueita.

Tutkimustulosten mukaan henkilöstötyössä yksi tärkeimmistä kompetensseista on henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueiden hallinta. Näistä Boselie ja Paauwe mainitsevat muun muassa henkilöstön hankinnan, urajohtamisen, henkilöstön ja rakenteiden kehittämisen, henkilöstön sitouttamisen ja henkilöstön määrän säätelyn. (Boselie & Paauwe 2004, 554) Juuti ja Luoma listaavat henkilöstöhallintoon kuuluviksi asioiksi henkilöstösuunnittelun ja -hankinnan, henkilöstön perehdyttämisen ja työnopastuksen, palkkahallinnon, koulutustoiminnan, sisäisen tiedotuksen, henkilöstöohjauksen ja muun henkilöstöhallinnon. (Juuti & Luoma 2013, 17) Luoma jaottelee HR-käytännöt rekrytointiin, suoritusarviointiin, palkitsemiseen, kehittämiseen, urajohtamiseen sekä suorituksen, osaamisen ja kyvykkyyksien johtamiseen. (Luoma 2014, 87. ks. Ramstad 2008, 31) Voidaankin todeta, että henkilöstöjohtaminen on johtamis- ja esimiestoiminnan kovaa ydintä. Sydänmaanlakka tiivistää henkilöstöjohtamisen laajaa tehtäväkenttää kuvan 3 mukaisesti.

Henkilöstö/oheispalvelut -Luontaisedut ja palvelut -Harrastus- ja työ-toiminta -Eläkeasiat -Työterveyshuolto -Työsuojelu -Vakuutukset	Yhteistoiminta kysymykset -YT-neuvottelukunnat -Suhteet liittoon -Suhteet luottamusmiehiin	Perehdyttäminen -Prosessit -Materiaalit -Seuranta	Organisaation kehittäminen -Osaamisen johtaminen -Tiedon johtaminen -Tiimijohtaminen -Muutosjohtaminen -Palautejärjestelmät
Henkilöstöhallinnon ohjeet ja järjestelmät -Henkilöstökäsikirja -Lomakkeet -Tietojärjestelmä	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TEHTÄVÄALUEET / OSAAMISALUEET		Suorituksen johtaminen -Työkalut -Koulutus -Seuranta
Palkka- ja työsuhteasiat -Palkkahallinto -Tulospalkkiot -Työlainsäädäntö -TES-tuntemus			Henkilöstön hankinta -Rekrytointi -Internet -Oppilasyhteistyö ja messut
Henkilöstön kehittäminen ja koulutus -Tiedottaminen -Koulutustarpeiden kartoitus -Koulutuksen toteutus -Uudet opetusteknologiat	Esimiesten kehittäminen -Esimieskoulutus -Johtajuusarviot -Urasuunnittelu	Sisäinen Tiedotus -Tiedotustilaisuudet -Tiedotteet -Ilmoitustaulut -WEB	Henkilöstösuunnittelu ja strateginen henkilöstöjohtaminen -Ulkoistaminen -Toimenkuvaukset -Henkilöstötilastot -Organisointi

Kuva 3. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet Sydänmaanlakkaa mukaillen (Sydänmaanlakka 2004, 248).

Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen osa-alueista keskitytään osaamisen johtamiseen. Voidaankin puhua tiedon, tietämyksen tai osaamisen johtamisesta. (Viitala 2013, 170. ks. Helsilä & Salojärvi 2009, 145) Osaamisen johtamisen merkitystä henkilöstöjohtamisen osana korostaa se, että sen jalkauttaminen työyhteisön arkeen on esimiehen vastuulla. Viitalan mukaan esimiehiltä vaaditaan selkeää roolin ottamista ja ammatillisia edellytyksiä, jotta osaamisen johtaminen konkretisoituu osaksi työyhteisön prosesseja. Esimiehellä on tärkeä rooli koko työyhteisön jatkuvassa uudistumisessa. Yksittäisiä muutoshankkeita tärkeämpää on organisaation jatkuva osaamisen kehittäminen ja oppiminen. Näiden toimintojen tasapainottaminen organisaation muiden suoritusten kanssa on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. (Viitala 2002, 120. ks. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 233)

3.4 Henkilöstöjohtaminen Puolustusvoimissa

Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa kuvataan yleisesti niitä yhteiskunnallisia muutostrendejä, jotka vaikuttavat henkilöstöön ja Puolustusvoimissa tehtävään työhön. Mainitsemisen arvoisia asioita ovat esimerkiksi työn muuttuminen koko ajan enemmän tietotyöksi, nuorten arvomaailman muutos, monikulttuurisuus, teknologian kehitys, osaamisen merkityksen kasvu ja tiedon kulun nopeutuminen. (Pääesikunta 2015b, 6–9) Laajalti huomioidaan myös Puolustusvoimien sodan ajan tehtävät ja kuvataan tästä henkilöstölle koituvia vaatimuksia. Henkilöstöstrategia on jaettu viiteen osa-alueeseen: (1) henkilöstön määrä ja rakenne, (2) henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen, (3) henkilöstön osaaminen ja toimintakyky, (4) henkilöstön johtaminen ja vuorovaikutustaidot sekä (5) henkilöstön työskentely- ja toimintatavat. Tavoitteiden saavuttaminen toteutetaan henkilöstö- ja koulutustoimialojen kehittämistoimien piteillä. Puolustusvoimien tavoitetilassa sillä on ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on laadultaan ja määrältään riittävä sodan, erilaisten kriisien ja rauhan ajan tehtävien täyttämiseksi. (Pääesikunta 2015b, 9–11)

Puolustusvoimissa henkilöstöstrategiassa henkilöstöjohtamisen on määriteltävä seuraavasti.

”Henkilöstöjohtaminen on kokonaisuus, joka sisältää päämäärien ja tavoitteiden asettamisen, perusteiden ja suunnitelmien laatimisen johtamisen, henkilöstövoimavarojen tuottavuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden seurannan ja arvioinnin sekä henkilöstövoimavarojen käytön kehittämisen. Henkilöstöjohtamisella suunnitellaan ja johdetaan henkilöstön tehokasta ja kustannustehokasta käyttöä, tulevien henkilöstötarpeiden arviointia ja ennakointia, henkilöstön saatavuuden ja sitouttamisen varmistamista, henkilöstön työmotivaation ja työyhteisöjen hyvän hengen ylläpitämistä sekä päätehtävän mukaisen osaamisen ja toimintakyvyn kehittämistä.” (Pääesikunta 2015b, 38)

Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa on havaittavissa sekä kovan että pehmeän henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksia. Strategia on kuitenkin kirjoitettu positiiviseen sävyyn ja ehkä enemmän pehmeän henkilöstöjohtamisen keinoja painottaen. Puolustusvoimilla on työnantajana käytössään kuitenkin melko paljon kovia henkilöstöjohtamisen keinoja. Niistä henkilöstöstrategiassa mainitaan muun muassa virkamiesten siirtymisvelvollisuus työnantajan tarpeiden mukaisesti. (Pääesikunta 2015b, 22)

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtaminen (Knowledge Management) voidaan Ståhlen ja Grönroosin mukaan ymmärtää menetelmäkokonaisuudeksi, jolla pyritään hallitsemaan ja ohjaamaan organisaation inhimillistä pääomaa ja aineetonta omaisuutta. (Ståhle & Grönroos 1999, 209) Knowledge Management on käsitteenä kuitenkin melko epämääräinen. Siitä käytetään myös suomennoksia tiedon johtaminen tai tietämyksen hallinta. (Sydänmaanlakka 2004, 186) Helsilä ja Salojärvi toteavat, että henkilöstöjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa osaamisen johtamisella voidaan myös yleisesti viitata kaikkiin toimenpiteisiin, joilla organisaatio pyrkii hankkimaan, kehittämään ja sitouttamaan osaamistaan. Tällöin osaamisen johtamisessa korostuvat rekrytointi, kyvykkyyksien johtaminen sekä osaamisen kehittäminen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 149) Kaiken kaikkiaan osaamisen johtamisessa on kysymys tiedon, taidon, osaamisen ja viestinnän viisaasta hallinnasta ja tavoitteellisesta johtamisesta. Onnistunut tietämyksen hallintaprosessi tarvitsee hyvän teknisen infrastruktuurin, sopivan kannustinjärjestelmän ja organisaation sisäisiä sääntöjä. (Hannula, Kukko & Okkonen 2003, 2)

4.1 Osaamisen johtaminen tieteellisessä keskustelussa

Osaamisen keskeinen merkitys teollistuneissa korkean teknologian maissa on yleisesti tunnistettu. Osaamisen ja ammattitaidon merkitys on kasvanut sitä mukaa, kun perinteiset teolliset työpaikat ovat vähentyneet ja tehneet tilaa palvelu- ja asiantuntija-ammateille. Useissa tutkimuksissa onkin todettu, että Länsi-Euroopan ainoita keinoja menestyä globaalissa taloudessa ja kilpailussa on panostaa osaamiseen, innovaatioihin ja verkostoitumiseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 145) Näitä aineettomia ulottuvuuksia pitäisi oppia johtamaan ja kehittämään yhtä strategialähtöisesti ja tehokkaasti kuin investointeja aineellisiin asioihin. Tämä tarkoittaa osaamisen johtamisen strategialähtöistä kehittämistä. (Ojala & Aura 2005, 3)

Keskustelu tiedon, osaamisen ja oppimisen hallinnasta käynnistyi useilla tieteenaloilla lähes samanaikaisesti 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa. Osaamisen johtamisen opillista kotia ei voida yksiselitteisesti määrittää, mutta nykyisen Knowledge Managementin kehittäjät saivat vaikutteita organisaatioteoriasta, johtamistieteistä ja taloustieteistä. 1990-luvun alussa organisatorisen oppimisen käsite jalostui oppivan organisaation ideaalimalliksi samoihin aikoihin, kuin kasvatustieteilijät nostivat esiin ajatuksen elinikäisestä oppimisesta. Tämä näkökulma alkoi kiinnostaa myös johtamisen tutkijoita. Yritysten tullessa entistä riippuvaisemmiksi hen-

kilöstönsä inhimillisestä pääomasta, tiedosta ja osaamisesta, syntyi 1990-luvulla neljä tiedon ja osaamisen teoreettista tarkastelunäkökulmaa:

- Osaamisen johtaminen (Knowledge Management)
- Aineettoman pääoman johtaminen (Intellectual Capital Management)
- Kompetenssipohjainen johtaminen (Competence-based Strategic Management)
- Oppiva organisaatio (Learning Organization)

(Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 11 ks. Kostainen 2009, 51)

Helsilän ja Salojärven mukaan osaamisen johtaminen ei ole käsitteenä yksiselitteinen, koska se sisältää useita lähestymistapoja. Strateginen ja aineeton pääoma tarjoavat kuitenkin kokonaisvaltaisimman tarkastelutavan. (Helsilä & Salojärvi 2009, 148) Paakkanen tiivistää väitöskirjassaan osaamisen johtamista käsittelevää tieteellistä keskustelua toteamalla, että se on yksi oppivan organisaation sateenvarjokäsitteistä. Paakkasen mukaan Suomessa osaamisen johtaminen on ymmärretty viisaana huolenpitona tiedosta ja osaamisesta. Yleisesti osaamisen johtaminen voidaan nähdä kokonaisvaltaisena ilmiönä, jossa on kysymys organisaation tasolla tapahtuvista oppimiseen ja osaamiseen liittyvistä kehitysprosesseista. (Paakkanen 2008, 90) Paakkasen näkemys osaamisen johtamisen ja oppivan organisaation välisestä riippuvuudesta saa paljon tukea oppivaa organisaatiota käsittelevästä kirjallisuudesta. Virtainlahti toteaa oppivan organisaation olevan paras perusta osaamisen ja tietämyksen kehittämiseksi, kun sillä tarkoitetaan organisaatiota, jossa tietoa luodaan, hankitaan ja jaetaan tehokkaasti. Lisäksi tiedon on liikuttava vapaasti organisaatiossa horisontaalisesti ja vertikaalisesti. (Virtainlahti 2009, 228) Tieto ei virtaa organisaatiossa ilman ihmisen toimintaa. Näin ollen oppivan organisaation toimivuudessa korostuu yksilön aktiivisuus tiedon tuottajana ja jakajana.

Viitalan väitöskirja (2002) tarkastelee osaamisen johtamista esimiestyössä. Osana tutkimuksensa teoreettista taustaa hän teki osaamisen johtamista tarkastelevan kirjallisuuskatsauksen, jossa hän perehtyi tutkimaansa ilmiöön usean tieteenalan keskustelun kautta. Viitala toteaa, että kirjallisuus ei tarjonnut valmista teoreettista kehystä määritellä osaamisen johtamista, koska alan käsitteistö ja tutkimus ovat pirstaleista. (Viitala 2002, 40) Erityisesti johtamista tutkivassa kirjallisuudessa osaamisen johtamisen taustalla olevista keskusteluista korostuivat osaamisen, oppimisen ja johtamisen teemat. (Viitala 2002, 48) Viitalan mukaan osaamisen johtamisen keskeisiksi teemoiksi ovat 2000-luvun alussa nousseet organisaation oppimisen, oppivan organisaation, älyllisen ja henkisen pääoman, ydinosaamisen, osaamisen johtamisen ja strategisen osaamisen ympärillä käydyt keskustelut. Osaamisen johtaminen on siis mahdol-

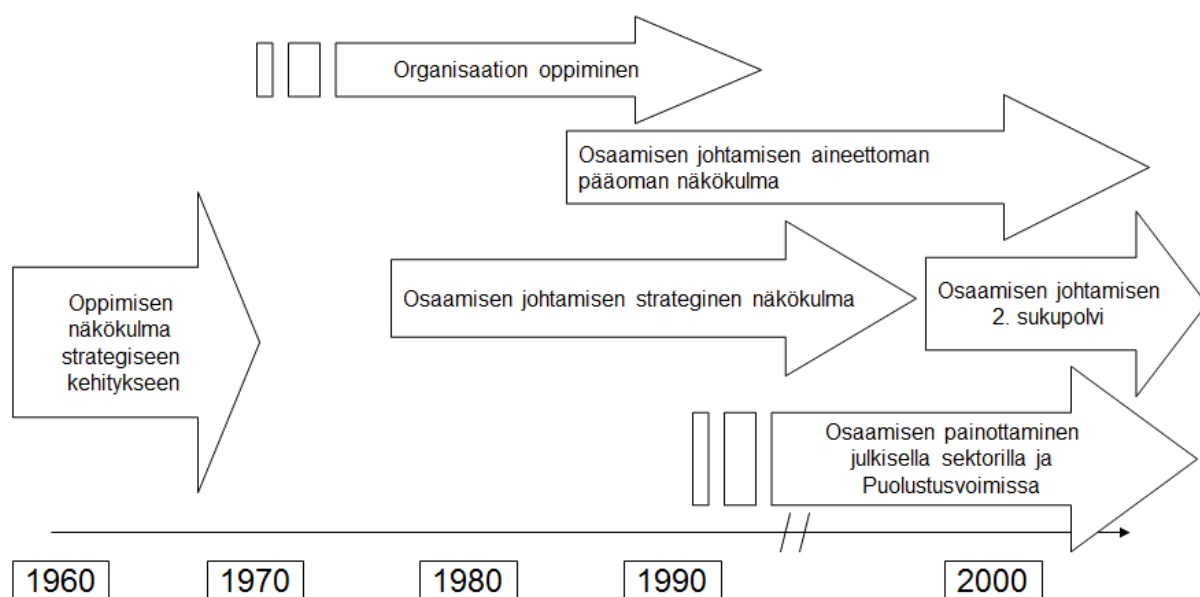
lista nähdä laajana käsitteellisenä kokonaisuutena. Siihen liittyvien keskustelujen runsaus kertoo Viitalan mielestä ainakin sen, että tarve korostaa inhimillisen toiminnan merkitystä organisaatiolle on vahvistunut. (Viitala 2002, 9–12) Virkkusen mukaan osaamisen johtamisessa on jo sen lyhyestä historiasta huolimatta tapahtumassa olennainen lähestymistavan muutos. Kehittämistyön painopiste on siirtymässä olemassa olevan tiedon hallinnasta uuden tiedon tuottamiseen. Tämä oikeuttaa puhumaan osaamisen johtamisen toisesta sukupolvea. (Virkkunen 2002, 5–11)

Keskustelua Puolustusvoimien osaamisen johtamisesta ei voi irrottaa muusta julkisen sektorin tutkimuksesta. Hyrkäs (2009) toteaa, että osaamisen johtaminen ja osaamisen kompetenssit ovat nousemassa 2000-luvun menestystekijöiksi julkisella sektorilla. Painoarvoa saavat tulevaisuuden arviointi, kyky ja tahto tehdä priorisointeja sekä laaja näkemys organisaation suori-tuskyvystä ja henkilöstön osaamisesta. Palveluiden laatu ja palveluprosessien sujuvuus ovat edelleenkin keskeisiä julkisessa johtamisessa. Sen juuret ovat oikeusvaltioperustassa, tulok-sellisuus- ja laatuajattelussa sekä prosessi- ja yhtymäjohtamisen keskeisissä periaatteissa. (Hyrkäs 2009, 20)

Julkisella sektorilla strategisesta henkilöstöjohtamisesta alettiin keskustella viime vuosituhan-nen lopulla ja henkilöstöjohtaminen nähtiin tärkeänä osana tulosjohtamista. Henkilöstötilin-päätöksiin lisättiin tietoa henkilöstön työkyvystä, tyytyväisyydestä ja osaamisen kehittämisestä. Osaamisen johtamisen akateeminen tutkiminen julkisella sektorilla on vähäistä, mutta sen määrä on nousussa. (Hyrkäs 2009, 20 ks. Massaro, Dumay & Garlatti 2015, 530) Tutkimuk-sissa on todettu, että julkinen sektori voi hyötyä osaamisen johtamisesta parantamalla organi-saation laatua ja tehokkuutta sekä vähentämällä kustannuksia ja eri toimialojen välistä hajon-taa. (McAdam & Reid 2000, 317 ks. Archvili, Page & Wentling 2003) Osaamisen johtamisen tutkiminen julkisella sektorilla on tärkeää, koska sen avulla voidaan parantaa sen uudistumis-prosesseja. (Edge 2005, 45) McAdam ja Reid korostavat osaamisen johtamisen tärkeyttä jul-kisella sektorilla, koska henkilöstöä on jo pitkään pidetty tiedon pääasiallisena varastona. Monilla julkisilla toimijoilla on edessään suurten työntekijäryhmien ikääntymisen. Tämän vuoksi erityisesti kokemuseräisen tiedon haltuun saaminen ja hyödyntäminen on strategisesti tärkeää. (McAdam & Reid 2000, 327)

Kuten edellä on todettu, osaamisen johtamista käsittelevä tiedeyhteisön keskustelu on hyvin laajaa ja monipuolista tarkastelulähtökohdasta riippuen. Yksinkertaistaen voi todeta, että osaamisen johtamista käsittelevässä keskustelussa on havaittavissa kaksi päähaaraa, joista

toinen lähestyy keskustelua strategisesta ja toinen inhimillisen pääoman näkökulmasta. Jälkimmäiseen liittyy voimakkaasti organisaation ja yksilön oppimista käsittelevä keskustelu. Vaikeaksi osaamisen johtamista käsittelevän keskustelun analysoinnin tekee käsitteiden runsaus ja niiden vaikea määrittely. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että eri tutkimuksissa monet käsitteet ovat ristiriitaisessa hierarkiassa keskenään. Siinä, missä jollekin tutkijalle osaamisen johtaminen on inhimillisen pääoman kehittämisen alakäsite, toiselle se voi olla sen yläkäsite. Tällöin alan tutkimusta tehtäessä korostuvat käsitteiden määrittely ja tutkimustulosten analysointi aina tutkimuskohtaisesti. Yhteistä näille eri näkökulmista kumpuaville keskusteluille on kuitenkin se, että ne ovat käynnistyneet varsin lyhyen ajan sisällä. Lisäksi keskusteluista välittyy ajatus ihmisen ja organisaation suorituskyvyn nostamisesta johtamisen keinoin. Kuvaan 4 olen tiivistänyt osaamisen johtamisen tieteellistä keskustelua.



Kuva 4. Osaamisen johtamista koskevan tieteellisen keskustelun kehittyminen 1900-luvulta lähtien.

4.2 Osaamisen johtaminen sotilasorganisaatioissa

Kansainvälisessä tutkimuksessa osaamisen rooli asevoimissa korostuu. Nykyaikana asevoimat toimivat dynaamisissa ja vaikeasti ennakoitavissa toimintaympäristöissä, joissa korkean teknologian käyttäjiksi, päätöksentekijöiksi ja tiedon suodattajiksi tarvitaan koko ajan osaavampaa henkilöstöä. Ammattisotilaan työ onkin muuttumassa enemmän tieto- ja osaamiskeskeiseksi. Tutkijat korostavat, että osaamisen johtamisen käytäntöjä ja tekniikoita soveltamalla sotilasorganisaatioissa voidaan nopeuttaa oppimista ja muuntautumiskykyä sekä nopeuttaa tiedon jakautumista ihmisten välillä. (McIntyre, Gauvin & Waruszynski 2003, 35)

Uuden-Seelannin asevoimissa tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että tiedon vapaa kulku organisaatioissa tukee yksilöiden oppimista ja parhaiden käytäntöjen jakautumista. Ongelmana todettiin kuitenkin se, että asevoimien kaltaisissa suljetuissa informaatioympäristöissä turvallisuuskulttuuri voi usein estää tiedon jakamisen. Suurimmiksi esteiksi osaamisen ja tiedon jakamiselle nousivat työntekijöiden asenteet, pelot, tietoturva sekä aika ja muut resurssit. Tutkimuksessa todettiin, että suljetuissa informaatioympäristöissä tieto mielletään valtana, jonka jakaminen heikentää omaa asemaa. Osa ihmisistä pelkäsi myös sitä, että joku muu vie kunnian heidän tekemästään työstä. Usein työntekijät kärsivät myös heikosta itseluottamuksesta, jolloin he eivät uskaltaneet jakaa tietoja peläten tekevänsä virheitä tai tulevansa naurunalaisiksi. Lisäksi ihmisillä oli ongelmia tunnistaa merkityksellistä tietoa. (Goh & Hooper 2009, 21–32) Hall päätyi tutkimuksessaan samanlaisiin tuloksiin. Hän toteaa, että asevoimien kaltaisissa itsevaltaisesti johdetuissa organisaatioissa tieto kulkee ylhäältä alas. Tällaisten organisaatioiden voi olla vaikeaa kehittää tiedon ja osaamisen jakamisen kulttuuria. (Hall 2001, 24)

Schulte ja Sample ovat tutkineet osaamisen johtamista Yhdysvaltojen asevoimissa. Yhdysvaltojen sota terrorismia vastaan on korostanut oikea-aikaisen tiedon ja osaamisen merkitystä asevoimissa. Tutkimuksessa todetaan, että teknologia ei ratkaise osaamisen johtamisen haasteita, mutta se helpottaa tärkeän tiedon integroimista, jakamista ja varastointia sekä vähentää kustannuksia. Oikein toteutettu osaamisen hallinta edistää siis organisaation tehokkuutta. Tutkijat toteavat, että kriittisin tekijä onnistuneessa osaamisen johtamisessa on oikeanlainen organisaatiokulttuuri. (Schulte & Sample 2006, 39–49) Jones ja Mahon painottavat, että asevoimissa on olennaista panostaa tiedon ja osaamisen hallintaan, koska ne toimivat yleensä turbulentissa toimintaympäristössä. Tällöin korostuu olennaisen tiedon löytäminen ja sen integroiminen oikea-aikaisesti päätöksentekoon. Sotilasorganisaatioiden ja niissä toimivien ihmisten on selviytyäkseen kyettävä sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja ratkaise-

maan yllättäviä ongelmia toiminnan kiihtyvän intensiteetin takia. Tutkijat uskovat, että sotilasorganisaatioiden on jatkossakin panostettava sisäiseen kommunikaatioon sekä tiedon siirtoon ja sen nopeuteen. Jones ja Mahon myös uskovat, että hiljaisen tiedon onnistunut siirtäminen korostuu tulevaisuudessa. (Jones & Mahon 2012, 774–786)

Kansainväliseen asevoimien osaamisen johtamisen tutkimukseen perehtyminen osoittaa, että tiedon ja osaamisen hallintaa pidetään tärkeänä asiana. Ulkomailla tehdyissä tutkimuksissa korostuu tiedon ja osaamisen oikea-aikainen hallinta sekä sen merkitys sotilaalliselle päätöksenteolle. Tutkimuksissa nousee esille osaamisen ja tiedon merkitys niin asevoimien johtamisen strategisella kuin taktisellakin tasolla. Huomionarvoista on myös se, että kansainvälisissä tutkimuksissa on usein kiinnostuttu asevoimien ja muun julkisen sektorin sekä yksityisen sektorin eroista osaamisen johtamisen ja tiedon hallinnan käytännöissä. Vuoropuhelua näiden eri sektorien välillä voi mielestäni pitää jopa aktiivisena. Singaporessa tehdyssä tutkimuksessa todetaan, että asevoimien roolia osana yhteiskuntaa voidaan pitää merkittävänä, koska asevelvollisuusjärjestelmä muun muassa yhtenäistää kansallista arvopohjaa, tuottaa johtajia, laajentaa maailmankatsomusta ja kehittää yksilöiden erilaisia taitoja. Ihmisten siirtyminen asepalveluksen jälkeen siviiliin tukee myös muun yhteiskunnan tarpeita, kun varusmiespalveluksessa opittua osaamista voidaan hyödyntää muuallakin laajasti. Asevoimat puolestaan tarvitsee siviilioaamista täyttämään omia osaamisvaatimuksiaan. Tämä on tärkeää, koska erilaisia uhkakuvia asevoimien käytölle on koko ajan enemmän. Jatkuva ihmisten liikkuminen asevoimien ja siviilin välillä etenkin asevelvollisuusmaissa luo syitä tutkia ihmisten osaamisen kehittämistä ja sen eri käytäntöjä kummassakin toimintaympäristössä. (Bennet, Bennet & Lee 2010, 314–316)

4.3 Osaamisen johtaminen Puolustusvoimissa

Keskustelu osaamisen merkityksestä ja luonteesta on aktiivista myös Puolustusvoimissa. Koska Puolustusvoimat on myös koulutusorganisaatio, sen sisällä osaamisen johtamisesta käydyssä tieteellisessä keskustelussa nousevat usein esille oppivan organisaation ja pedagogisen johtamisen käsitteet. Nissinen toteaaakin, että Puolustusvoimat haluaa kehittyä oppivaksi organisaatioksi, mutta sellaiseksi ei voi julistautua ilman, että kasvatuksellisin keinoin varmistetaan perusedellytysten olemassaolo. Nissisen mukaan pedagoginen johtaminen on pelkistetysti oppimisen johtamista, jolla luodaan edellytykset jatkuvalle kehittymiselle ja kehittämiselle. Pedagoginen johtaminen on siis kehittävää osaamisen johtamista. Siksi se on tärkein väline Puolustusvoimille kehittyä oppivaksi organisaatioksi. (Nissinen 2007, 335) Nissisen

mielestä pedagoginen johtaminen on Puolustusvoimissa yksi osaamisen johtamisen tärkeimmistä alakäsitteistä. (Nissinen 2007, 338)

Peltoniemen mukaan osaamisen johtaminen on käytännön ajattelu- ja toimintatapamalli, jonka avulla oppivan organisaation ihannetila pyritään saavuttamaan määrittelemällä, kehittämällä ja hallitsemalla organisaation ydinosaaamista. Siihen perustuvat organisaation tarvitsemat osaamisalueet ja organisaatiossa toimivien yksilöiden osaaminen. (Peltoniemi 2007, 201–202) Tulkintani on, että koko Puolustusvoimissa puhutaan yleisesti osaamisen johtamisesta, mutta mitä lähemmäs Puolustusvoimien koulutustehtävää tai koulutusta antavia yksiköitä siirrytään, sitä voimakkaammin nousee esille keskustelu pedagogisesta johtamisesta ja oppivasta organisaatiosta. Tuominen korostaa omassa artikkelissaan yhteisöllisen toiminnan ja jaetun ongelmanratkaisun merkitystä osaamisen johtamisessa. Hänen mielestään aiempaa yhteisöllisempi toiminta voisi tuoda uusia näkökulmia ja laatua työyhteisön osaamisen ja oppimisen hallintaan. (Tuominen 2009, 58–59)

Tuomisen mielestä on tärkeää, että Puolustusvoimien perusyksiköissä nimenomaan päällikkö johtaa yksikkönsä koulutuksen, oppimisen ja osaamisen kokonaisuutta. Oleellista onkin se, että päällikkö kykenee toimimaan yksikkönsä pedagogisena johtajana. (Tuominen 2012, 79–80) Halonen tutki väitöskirjassaan Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentumista. Hän korostaa, että Puolustusvoimissa on jatkuvan oppimisen avulla mahdollista lisätä koko henkilöstön ja organisaation osaamista ja mukautumiskykyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Halonen 2007, 23) Puolustusvoimissa halutaan siis korostaa kaikilla tasoilla esimiehen roolia kouluttajana ja pedagogisena johtajana, joka omalla aktiivisella toiminnallaan tukee työyhteisönsä osaamisen kehittymistä. Kouluttamisen ja johtamisen välinen yhteys osana sotilasorganisaatiota tuodaan selkeästi esille. Kallioinen toteaa, että osaamisen kehittämisessä kouluttajuus ja syväjohtaminen nivoutuvat kiinteästi toisiinsa. On vaikea kuvitella, että joku voisi olla erittäin hyvä kouluttaja olematta samalla hyvä johtaja. (Kallioinen 2010, 34–36) Puolustusvoimissa oppiva organisaatio nähdään ihannetilana, jossa aktiivinen ja avoin vuorovaikutus tukee yksilöiden ja organisaation oppimista sekä osaamisen kehittymistä. Sen onnistumisessa on keskeistä hyvä esimies- ja johtamiskäyttäytyminen.

Puolustusvoimien virallinen viestintä sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä ohjaavat keskeisimmät asiakirjat myötäilevät edellä esitettyjä tutkimustuloksia. On vaikea välttyä ajatukselta, että ohjausasiakirjojen pohjana on käytetty nimenomaan Suomessa tehtyjä tutkimuksia Puolustusvoimien henkilöstön kehittämisestä. Puolustusvoimissa henkilöstön osaamisen ke-

hittämistä ohjaavat henkilöstöstrategia (Pääesikunta 2015b), Osaamisen kehittämisen strategia vuosille 2004–2017 (Pääesikunta 2004) ja Pääesikunnan hallinnollinen määräys: Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä Puolustusvoimissa. (Pääesikunta 2011) Näissä ohjausasiakirjoissa määritellään osaamisen johtamisen käsitteet Puolustusvoimissa sekä annetaan vaatimukset ja ohjeet osaamisen kehittämisestä organisaation eri toimijoille. Puolustusvoimien määritelmän mukaan osaamisen johtaminen on *”systemaattista toimintaa, jossa Puolustusvoimien organisaation ja sen henkilöstön osaamista ja oppimista ohjataan Puolustusvoimien vision, strategian ja toiminnan tavoitteiden mukaisesti.”* Osaamisen kehittämisessä korostetaan oppivan organisaation merkitystä. (Pääesikunta 2004, 9) Tehtäväkierto mainitaan henkilöstöstrategiassa palvelusmotivaation ja osaamisen kehittämisen keinona. (Pääesikunta 2015b, 32)

4.4 Oppiminen strategisena tavoitteena ja menestystekijänä

Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamista tarkastellaan erityisesti organisaation oppimisen näkökulmasta. Tämä on perusteltua siksi, että yksilöiden vuorovaikutuksen kautta koko organisaation oppimisella on tärkeä tehtävä hiljaisen tiedon syntymisessä ja jakamisessa. (Virtainlahti 2009, 230) Yksilötasolla osaaminen muodostuu ihmisen tiedoista, taidoista, kokemuksesta, kontakteista, verkostoista ja asenteista. Tiedot vanhenevat nykyään nopeasti perustietämystä lukuun ottamatta. Siksi taidot ja kokemus sekä niihin liittyvä hiljainen tieto korostuvat sitäkin enemmän. Nopeasti vanhentuvaa tietoa ja ammattitaitoa on päivitettävä uusiutuvassa työelämässä jatkuvasti. Tähän tarvitaan paitsi oppimismahdollisuuksia myös oikeaa asennetta. Organisaation kannalta ihmisten osaamisesta on hyötyä vasta silloin, kun sitä sovelletaan toimintaan ja sen avulla saavutetaan aiempaa parempia tuloksia. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisen yhdistämisestä eli kyvystä toimia yhdessä ja luoda vuorovaikutuksen kautta uutta osaamista. Se edellyttää osaavia yksilöitä, jotka hallitsevat organisaation toiminnan kannalta keskeisiä tietoja ja taitoja. Tällaista tietotaitoa on muun muassa kyky hyödyntää tietotekniikan apuvälineitä ja verkostoja, jotka tukevat ihmisten yhteistyötä sekä oppivan organisaation ilmapiiriä ja kulttuuria. Siinä ihmiset ovat valmiita jakamaan osaamistaan sekä uskaltavat kyseenalaistaa vanhaa ja kokeilla uutta virheidenkin uhalla. (Ojala & Aura 2005, 3–5)

Monien tutkijoiden mielestä yksilöä täytyisi pitää osaamisen ja tietämyksenhallinnan perusyksikkönä, koska suurin osa organisaatiossa olevasta tiedosta on työntekijöissä. Järvisen ja Poikelan mukaan useiden oppimista käsittelevien teoreettisten mallien ongelmana on se, että ne tarkastelevat ilmiönä vain yksilön, ryhmän tai organisaation oppimista. He ovat luoneet

mallin, jossa nämä oppimisen tasot yhdistyvät. Siinä oppiminen tapahtuu näiden tasojen välissä. Järvisen ja Poikelan mielestä on kuitenkin liian yksinkertaistavaa puhua oppimisen tasoista. Kyse on pikemminkin erilaisista oppimisprosesseista, jotka tapahtuvat erilaisissa konteksteissa. Järvisen ja Poikelan oppimisen prosessimallin mukaan yksilön oppiminen on aina kontekstisidonnainen ilmiö. Ryhmän oppimisen kuvaus ilman yksilön oppimista on siis mahdotonta. Näin ollen organisaation oppiminen muodostuu mahdottomaksi ilman yksilön ja ryhmän oppimisprosesseja. (Järvelä & Poikela 2001, 286)

Lehtonen tiivistää organisaation oppimisen tieteellistä keskustelua väitöskirjassaan toteamalla, että kollektiivista osaamista käsittelevä kirjallisuus tarkastelee ilmiötä yleensä kehittämisen tai oppimisen lähtökohdista. Toinen tieteellisen keskustelun päähaara tarkastelee organisaation oppimista teoreettisena ilmiönä ja toinen pyrkii tarjoamaan käytännöllisiä ratkaisuja oppivan organisaation kehittämiseksi. Lehtonen korostaa, että yksilöiden oppiminen on välttämätön ehto organisaation oppimiselle, mutta kaikkien organisaatioon kuuluvien yksilöiden oppiminen ei ole vielä organisaation oppimista. Se poikkeaa yksilön oppimisesta siten, että se tuottaa muutoksia organisaation ajattelu- ja toimintatavoissa. (Lehtonen 2002, 27)

Tutkimustulostensa perusteella Lehtonen toteaa, että organisaation osaaminen muodostuu kolmesta tekijästä, jotka ovat sosiaalinen pääoma sekä ammatillinen ja kollektiivinen osaaminen. Sosiaalisella pääomalla Lehtonen tarkoittaa niitä edellytyksiä, joita yksilöllä on oltava käyttääkseen ja kehittääkseen omaa osaamistaan. Se siis vaikuttaa ammatillisen osaamisen kehittymiseen ja sitoo organisaatiossa olevat ammatilliset osa-alueet yhteen. Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan työtehtävässä vaadittavaa lisäarvoa tuovaa substanssiosaamista. Se muodostaa kollektiivisen osaamisen lisäarvoa tuottavan ytimen. Se on organisaatiossa pitkän ajan kuluessa kehittyvä niin sanottu organisaation yhteinen yliammatillinen osaaminen. (Lehtonen 2002, 178)

Stenbergin mukaan kollektiivinen oppiminen edellyttää organisaation oppimista. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan sellaista yhteisöä, jonka jäsenet tietoisesti kehittävät ja uudistavat omaa ja yhteisönsä toimintaa. Näin ollen organisaatio oppii ja uudistaa itseään henkilöstönsä kautta. (Stenberg 2012, 15) Stenbergin ja Sydänmaanlakan ajatukset organisaation oppimisesta ovat varsin yhtenevät. Sydänmaanlakan mielestä se voidaan määritellä ”*organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa*”. Uusiutuminen tarkoittaa organisaation kykyä ja valmiutta hankkia jatkuvasti uutta osaamista. Se voi olla ydinosaamista tai muuta osaamista,

joka sidotaan organisaation toimintatapoihin, prosesseihin ja ohjeisiin. (Sydänmaanlakka 2004, 54)

Tutkijat näyttävät olevan melko yksimielisiä siitä, että organisaation oppiminen on sen menestymisen ehto. Yksilön ja organisaation oppiminen nähdään suurimmaksi osaksi erillisinä prosesseina, mutta ne elävät tiiviissä riippuvuussuhteessa keskenään. Ilman yksilön oppimista ei tapahdu organisaation oppimista, mutta organisaatio tarjoaa puitteet yksilön oppimiselle ja vuorovaikutukselle. Oppivan organisaation kulttuurilla ja esimiesten toiminnalla osaamisen johtajina on siis suuri merkitys oppimisen mahdollistajina. Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisen tarkastelu rajataan organisaation ja yksilön oppimiseen. Tarkastelunäkökulma on erityisesti siinä, miten osaamisen johtaminen voi edistää organisaation ja siihen kuuluvien yksilöiden oppimista. Yksilön oppimista käsitellään sen verran kuin on tarpeen organisaation oppimisen ymmärtämiselle.

Osaamisen johtamisen keinovalikoima on laaja ja vaikeasti määriteltävä, mutta kaikilla keinoilla pyritään edistämään yksilön ja organisaation oppimista. Yksi tapa jaotella osaamisen johtamisen keinoja on luokitella ne sen mukaan, siirtyykö osaaminen hiljaisena vai eksplisiittisenä tietona. Toinen tapa on se, koskevatko toimenpiteet yksilöä vai koko työyhteisöä. Tutkimuskirjallisuudessa osaamisen johtamisen keinoina mainitaan muun muassa työhönopastus, parityöskentely, mestari-kisälli -malli, mentorointi, kehityskeskustelut ja tehtäväkierto. (Hovila & Okkonen 2006, 107. ks. Virtainlahti 2009 117. ks. Helsilä & Salojärvi 2009, 169)

5 TEHTÄVÄKIERTO JA HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN

5.1 Hiljainen tieto tutkimuskirjallisuudessa

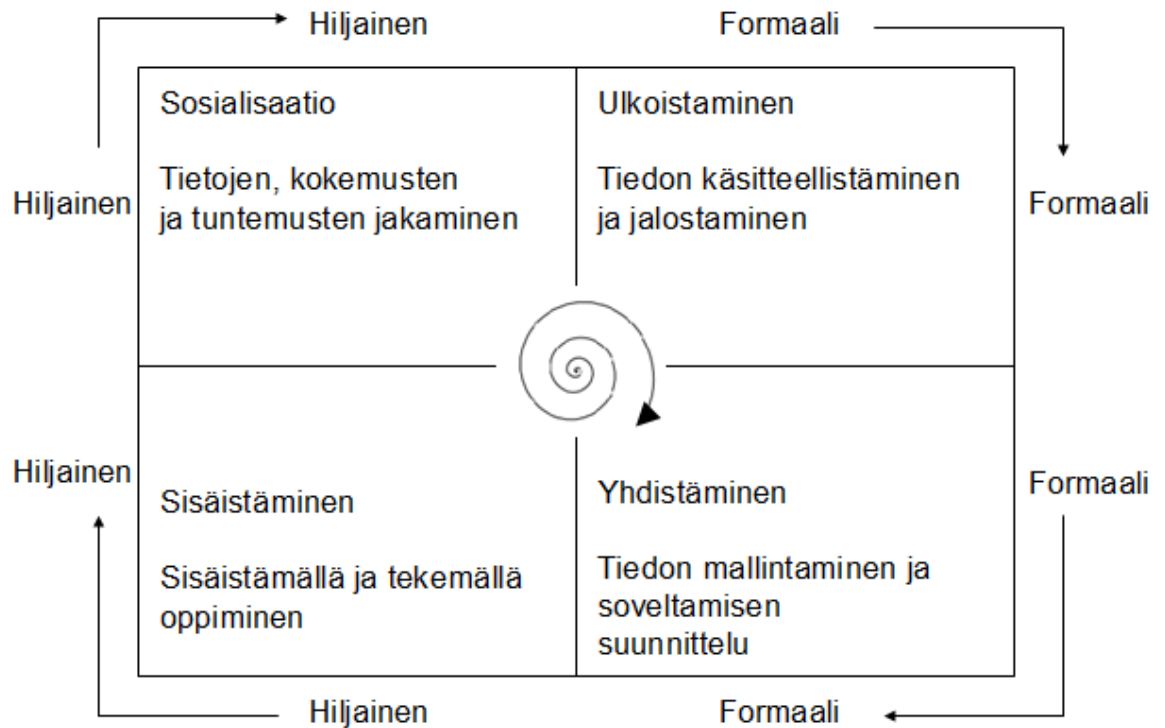
Michael Polanyi kehitti teoriaa hiljaisesta tiedosta 1940-luvulta lähtien. Tietoteoriassaan hän oli erityisen kiinnostunut siitä, miksi jonkun asian osaajat eivät kyenneet selittämään sitä, miten he taitonsa osaavat. Polanyin motto oli: ”Tiedämme enemmän kuin osaamme ilmaista”. Hän kehitti termin Tacit Knowledge, hiljainen tieto. Se on osaamisen alue, jota ei voida ilmaista formaalilla kielellä. Polanyin mukaan tiedoissamme ja taidoissamme on kolme tasoa:

1. Taso, jonka voimme artikuloida jollakin kielellä (puheella, numeroilla tms.)
2. Taso, joka on artikuloinaton ja huomiomme ulkopuolella, mutta johon huomio voidaan kohdentaa ja sen jälkeen kuvata tai artikuloida
3. Taso, jota ei voida tai osata huomioida eikä siitä syystä artikuloida eli kuvata

Artikuloimattoman tiedon muuttuminen artikuloiduksi tapahtuu siten, että uusi alue tietoa tai taitoa pääsee tasolle, jossa se havaitaan. Jokainen taito (esimerkiksi oppiminen) sisältää aina sekä tietoista että tiedostamatonta tietoa. Juuri sen takia osaajan on vaikea havainnollistaa osaamistaan muille niin, että he oppisivat sen. Juuri tämän henkilökohtaisen ja tiedostamattoman tiedon luonteen takia osaaja ei kykene hyödyntämään taitojaan laajemmin eri yhteyksissä. (Polanyi 1966, 5. ks. Vuorensyrjä 2000, 121. ks. Toivonen & Asikainen 2004, 13)

Nonaka ja Takeuchi nostivat 1990-luvun puolivälissä hiljaisen tiedon tiedeyhteisön keskusteluun. Tuoreena ja Polanyin teoriaa täydentävänä näkökulmana keskusteluun he esittivät teoriasa tiedon luomisesta ja hiljaisen tiedon jakamisesta, joka jäi Polanyin tietoteoriassa ongelmalliseksi. (Virtanen, 2014, 19) Tieto voi Nonakan ja Takeuchin mukaan ilmetä kahdessa muodossa, hiljaisena (Tacit) tai eksplisiittisenä (Explicit Knowledge). Eksplisiittinen tieto on muodollista tietoa, joka voidaan ilmaista tarkasti sanoin tai numeroin. Se on tietoa, jota voidaan siirtää paperilla, tietokannoissa tai muussa formaalissa muodossa. Heidän mielestään hiljainen tieto on henkilökohtaista kokemusten ja perehtymisen kautta syntynyttä tiedostamatonta osaamista ja taitoja, joita on vaikea kuvailla sanallisesti. Hiljainen tieto on usein luonteeltaan emotionaalista, joten sitä on vaikea eritellä tai dokumentoida. Tiedostettu osaaminen on rationaalista ja siksi helpompi muuntaa sanalliseen muotoon. Yksilölle on kuitenkin merkityksellistä käyttää sekä tunnetietoutta että järkipäistä tietoutta. Tunne ja järki elävät vuorovaikutuksessa, josta kehittyy uutta hiljaista tietoa ja tiedostettua osaamista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59–61)

Polanyin tietoteoriaan perustuen Nonaka ja Takeuchi kehittivät teoriansa tiedon tuottamisesta organisaatiossa. Teorian vaiheet on esitelty kuvassa 5.



Kuva 5. Uuden tiedon syntyminen Nonakaa ja Takeuchia mukaillen (Nonaka & Takeuchi 1995, 59–73).

Teoriaa havainnollistaa malli, jossa on neljä vaihetta:

1. Sosialisatio, jossa uutta tietoa jaetaan ja omaksutaan tiedostamatta (Tacit to Tacit). Esimerkiksi uusi työntekijä sopeutuu yrityksen arvoihin ja käytäntöihin.
2. Ulkoistaminen, jossa olemassa olevaa hiljaista tietoa käsitteellistetään eli puretaan formaaliin muotoon (Tacit to Explicit).
3. Yhdistäminen, jossa tiedostettua tietoa sovelletaan ja yhdistellään uusin tavoin (Explicit to Explicit).
4. Sisäistäminen, jossa uudet käytännöt automatisoituvat ja painuvat hiljaiseksi tietämykseksi (Explicit to Tacit).

Nonaka ja Takeuchi korostavat, että yksilöiden hiljainen tieto on organisaation tiedonluonnin perusta. Heidän mielestään kaikki tieto on johdettavissa riippumatta siitä, onko se näkyvää vai

hiljaista tietoa. Tästä asiasta kaikki tutkijat eivät kuitenkaan ole samaa mieltä. Esimerkiksi Virtainlahti suhtautuu kriittisesti ajatukseen kaiken hiljaisen tiedon johtamisesta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59–73. ks. Nonaka 1991, 97 ks. Virtainlahti 2009, 74)

Nonakan ja Takeuchin uuden tiedon syntymisen malli kuvaa tietotaidon kehittymisen jatkuvuutta. Se on spiraalimaista ja vaikuttaa inhimillisiin menestystekijöihin. Tietojen, kokemusten ja tuntemusten jakaminen on sosialisatiota, joka on avain inhimillisten menestystekijöiden kehittämiseen. Se myös käynnistää hiljaisen tiedon kehittämisen spiraalin. Sosialisatio onkin tiedon yhteisöllistä jakamista. Sitä tapahtuu esimerkiksi kokouksissa ja tapaamisissa, jotka ovat luonteeltaan enemmän epämuodollisia. Sosialisatiossa tietoa, kokemuksia ja tuntemuksia jaetaan. Tämän sosiaalisen vuorovaikutuksen seurauksena syntyy uutta hiljaista tietoa. Stressi, paine ja muodolliset tilanteet heikentävät vapaata assosiaatiota. Sen takia sosialisatio on tehokkaampaa rennoissa tapaamisissa, joissa ryhmän koko on luonnollinen ja sopiva sosiaaliseen vuorovaikutukseen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

Ulkoistaminen on vaihe, jossa sosialisatian esiin nostamat asiat jatkojalostetaan käsitteelliseen muotoon. Näin ollen hiljainen tieto saa formaalin muodon, jolloin siitä voidaan keskustella termeillä ja tietoa voidaan jakaa edelleen. Ulkoistaminen voi tapahtua erilaisissa muodollisissa tilanteissa, esimerkiksi suunnittelukokouksissa. Hiljainen tieto pyritäänkin muokkaamaan eksplisiittiseen muotoon, jotta sitä voidaan jakaa organisaation muille jäsenille. Tämän jälkeen uusi tieto pyritään integroimaan organisaation aiempaan tietoon esimerkiksi ohjeiden, sääntöjen ja strategian kautta. Tätä vaihetta kutsutaan yhdistämiseksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

Sisäistämisessä uusi osaaminen kiinnittyy hiljaiseen tietoon. Tässä vaiheessa edellä kuvatut vaiheet läpikäynyt uusi tieto näkyy organisaation käytännön toiminnassa ja siitä on tullut organisaation osaamispääomaa. Yrityksen prosesseissa syntyy uusia ajatuksia ja tuntemuksia siitä, miten asia voitaisiin tehdä paremmin. Näin siirrytään taas sosialisatian vaiheeseen, jossa ajatuksia jaetaan ryhmän sisällä ja esimiehille. He kannustavat yksilöitä kehittämään asioita edelleen, jolloin ne kehittyvät käytännön tasolla toimiviksi konsepteiksi. Tästä seuraa toiminnan kehittymistä, ja organisaatio oppii. Jos mikä tahansa edellä kuvatuista vaiheista estetään, organisaatio ei kehity. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71. ks. Kesti 2005, 55. ks. Hovila & Okkonen 2006, 47 ks. Salmela 2008, 2)

Virtainlahden mukaan hiljainen tieto on tullut yhä merkittävämmäksi tietojohdamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvässä tiedeyhteisön keskustelussa. Osa tutkijoista haluaa korostaa hiljaisen tiedon roolia erottamalla sen muusta tietojohdamisesta ja käyttää siitä termiä hiljaisen tiedon johtaminen (Tacit Knowledge Management). Hiljaisen tiedon tai tietämyksen johtamista käsittelevää kirjallisuutta on vain vähän saatavilla. Siksi hiljaisesta tietämyksestä keskustellaan osana tietojohdamista tai osaamisen johtamista. (Virtainlahti 2009, 72)

Hiljainen tieto liittyy läheisesti henkilöstöjohtamiseen, koska sen haasteena on tunnistaa ja saada käyttöön työntekijöiden hiljainen tietämys. Organisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöistään, koska lähes kaikki yrityksen tieto on varastoitunut heihin. Tämän vuoksi monet organisaatiot ovat pyrkineet muuntamaan hiljaisen tiedon näkyväksi ja vähentämään siten riippuvuuttaan työntekijöistään. Tämä on kuitenkin vaikeaa siksi, että hiljaista tietoa ei voi täysin johtaa ja hallita, koska sitä ei yksinkertaisesti voi erottaa ihmisestä. Hiljainen tietämys on siis hyvin henkilökohtaista, koska se on syntynyt pitkän oppimisprosessin tuloksena. Se on myös niin henkilökohtaista, että työntekijän voi olla vaikeaa tiedostaa tai tuoda sitä esille. Hiljaisen tietämyksen johtamisessa on ymmärrettävä, ettei sitä voida muuntaa yksiselitteisesti eksplisiittiseen muotoon ilman, että osa tiedosta menetetään. Hiljaisen tietämyksen johtamisessa pitäisikin löytää tasapaino siihen, mitä tietoa voidaan muuttaa eksplisiittiseksi esimerkiksi kodifioimalla sitä. Samalla täytyy ymmärtää, mikä tietämys vaatii omakohtaisen kokemuksen ja mestarin läsnäolon, jotta tieto voidaan jakaa edes osittain hiljaisessa muodossa. (Virtainlahti 2009, 74)

Lahtinen toteaa, että tietämyksenhallinnan tieteellisessä keskustelussa perinteinen tapa ymmärtää tietoa on niin sanottu tiedon arvoketju eli data–informaatio–tieto–viisaus -malli. Sen perustana on ajatus yksilöstä aktiivisena tiedon muokkaajana eli konstruoijana. (Lahtinen 2013, 4) Organisaatiossa dataa voidaan yksittäisenä tekijänä pitää melko merkityksettömänä, jos yksilö ei kykene hyödyntämään ja jalostamaan sitä informaatioksi ja edelleen tiedoksi. Jalostuakseen tiedoksi informaatio on sulautettava osaksi yksilöllä jo olevaa käsitystä kyseessä olevasta asiasta. Lahtinen tiivistää tietämyksenhallinnan tieteellistä keskustelua toteamalla, että tieto ymmärretään luonteeltaan tilannekohtaisena sekä paikallisiin että erikoistuneisiin käytäntöihin sitoutuneena. Tiedon sijaan puhutaankin mieluummin tietämisestä (Knowing), jolla viitataan siihen, että osaaminen on jotain muuta kuin yksilöön varastoitunut tieto. Tietäminen on sosiaaliseen toimintaympäristöön sitoutunutta ja aktiivisessa käytännön toiminnassa näkyvää. Tämä näkemys sisältyy useisiin tietämyksen hallintaa käsitteleviin teorioihin. Tieto on siis asioihin liittyvää ja tietäminen toimintaan liittyvää. Tietäminen ei ole muuttumatonta

kyvykkyyttä vaan aktiivista sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta toimintaympäristön kanssa. Tietämisen jakamista voi tapahtua vain prosessissa, jossa mukana olevilla henkilöillä on mahdollisuus oppia tietty taito. Siksi tietämistä ja osaamista voidaan tutkia vain tutkimalla käytänteitä. Tieto on juurtuneena käytänteisiin eikä ole erotettavissa niistä. (Lahtinen 2013, 4. ks. Virtainlahti 2011, 33) Samansuuntaiseen lopputulokseen on ajattelussaan päätenyt myös Toom, jonka mielestä hiljainen tietäminen voidaan erottaa hiljaisesta tiedosta. Hiljainen tietäminen tarkoittaa ammatillisen tiedon käyttöä ja taitavaa toimintaa, jota ei voi tarkasti verbalisoida. Vastaavasti hiljainen tieto voidaan nähdä ajattelun ja toiminnan produktiona ja kasaantuneena hiljaisena tietopohjana. (Toom 2008, 33–43)

Ståhle ja Grönroos eivät täysin yhdy Lahtisen esittämään näkemykseen tiedon arvoketjun käsitteiden sisällöistä. Heidän näkemyksensä tiedon ja osaamisen suhteesta ovat Lahtisen kanssa samansuuntaisia, vaikka käsitteet poikkeavatkin toisistaan. Ståhle ja Grönroos toteavat, että vaikka sana tieto viittaakin abstraktiin asiaan, se ei tarkoita sitä, että tietoa ei voisi hallita. Tieto ymmärretään yleensä informaation synonyymiksi, mutta todellisuudessa se on jotain henkilökohtaisempaa. Sitä voidaan pitää aktiivisena käsitteenä, koska se sisältää sekä informaation että vaikutuksen. Informaatiossa tieto saa inhimillisen ulottuvuuden. Seuraava taso on osaaminen. Siinä tietoa kyetään soveltamaan tehtävien suorittamiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi. Organisaation tietopääomaan sisältyy koko edellä kuvattu prosessi, jossa informaatio jalostuu tiedoksi ja tieto osaamiseksi. Kun organisaation osaamista hyödynnetään tuottamaan sille sekä aineellista että aineetonta pääomaa, muodostuu sen substanssi. Organisaation tietopääoma tarkoittaaakin kaikkien sen piirissä toimivien ihmisten taitoja ja osaamista sekä yrityksen käytössä olevaa informaatiota. (Ståhle & Grönroos 1999, 49)

Organisaation tietopääoma voidaan ymmärtää aineettomaksi ja dynaamiseksi käsitteeksi, koska ihmisten väliset suhteet, yhteydet ja linkit ovat vaikeasti havaittavaa pääomaa. Käsitteen dynaamisuutta korostaa se, että uutta tietoa syntyy jatkuvasti. Osaaminen, vaikutussuhteet ja informaation virtaus ovatkin organisaation toiminnallisuuden perusta, koska kaikki kolme tekijää ovat tiiviissä riippuvuussuhteessa. Ilman sisäisiä suhteita tieto ei voi virrata. Jos osaamisen taso on riittämätöntä, tiedon virtaamisesta ei ole mitään hyötyä. Ilman tiedon virtaamista paraskaan osaaminen ei toimi yrityksen kasvun strategisena takeena. (Ståhle & Grönroos 1999, 75) Siksi tämä ajattelumalli tukee näkemystä tehtäväkierron merkityksestä organisaation osaamisen välittäjänä ja korostaa osaamisen merkitystä organisaation toiminnassa. Sydänmaanlakka kirjoittaa, että vain jaetulla tiedolla on merkitystä organisaation kannalta. Hyvä tiedon varastointi on sen tehokkaan jakamisen edellytys. Tiedon jakamisen merkitys on nyky-

ään korostunut, koska tiedon määrä on suuri. Se edellyttää kulttuuria, joka rohkaisee vapaaseen ajatusten, ideoiden ja toimintatapojen vaihtamiseen. Tekniset järjestelmät tarjoavat mahdollisuuksia tiedon jakamiseen, mutta henkilökohtaisten kontaktien, epävirallisten verkostojen ja ihmisten välisen kommunikaation merkitystä ei pidä unohtaa. (Sydänmaanlakka 2004, 189)

Kesti kytkee hiljaisen kokemuksellisen tietotaidon tiukasti organisaation oppimiseen. Hiljainen tieto on yksilöllistä, mutta sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta siitä muodostuu yhteisöllinen tietovaranto. Yhdessä tärkeiksi koettujen asioiden prosessointi auttaa assosioimaan ja yhdistelemään mielipiteitä ja näkemyksiä, jolloin syntyy uutta tietoa ja oppimista. Hiljainen tieto sisältää organisaation kannalta myös haitallista tietoa. Se piiloutuu työntekijöiden aiempiin kokemuksiin epäonnistumisista. Näin ollen työyhteisöissä ei välttämättä edes haluta yrittää, koska hiljaisen tiedon perusteella epäonnistuminen nähdään onnistumista todennäköisempänä. Pelko siis voittaa mahdollisen onnistumisen tuoman ilon. Hiljaiseen tietoon kuuluvat myös erilaiset ”kootut selitykset”, joita voidaan pitää toiminnan kehittymisen kannalta huonoina puolustusmekanismeina. Niiden poistaminen on tärkeää mutta vaikeaa, koska ne ovat juurtuneet tiukasti yhteisön toimintakulttuuriin. Kesti korostaa, että oppivassa organisaatiossa johdon on annettava esimiehille riittävästi valtaa toteuttaa omia kehitysideoitaan. Jos se sanelee kehittämistarpeet tai johtamiskulttuuri on liian byrokraattinen, työyhteisöt eivät opi jalostamaan omaa hiljaista tietoaan. (Kesti 2010, 67–69)

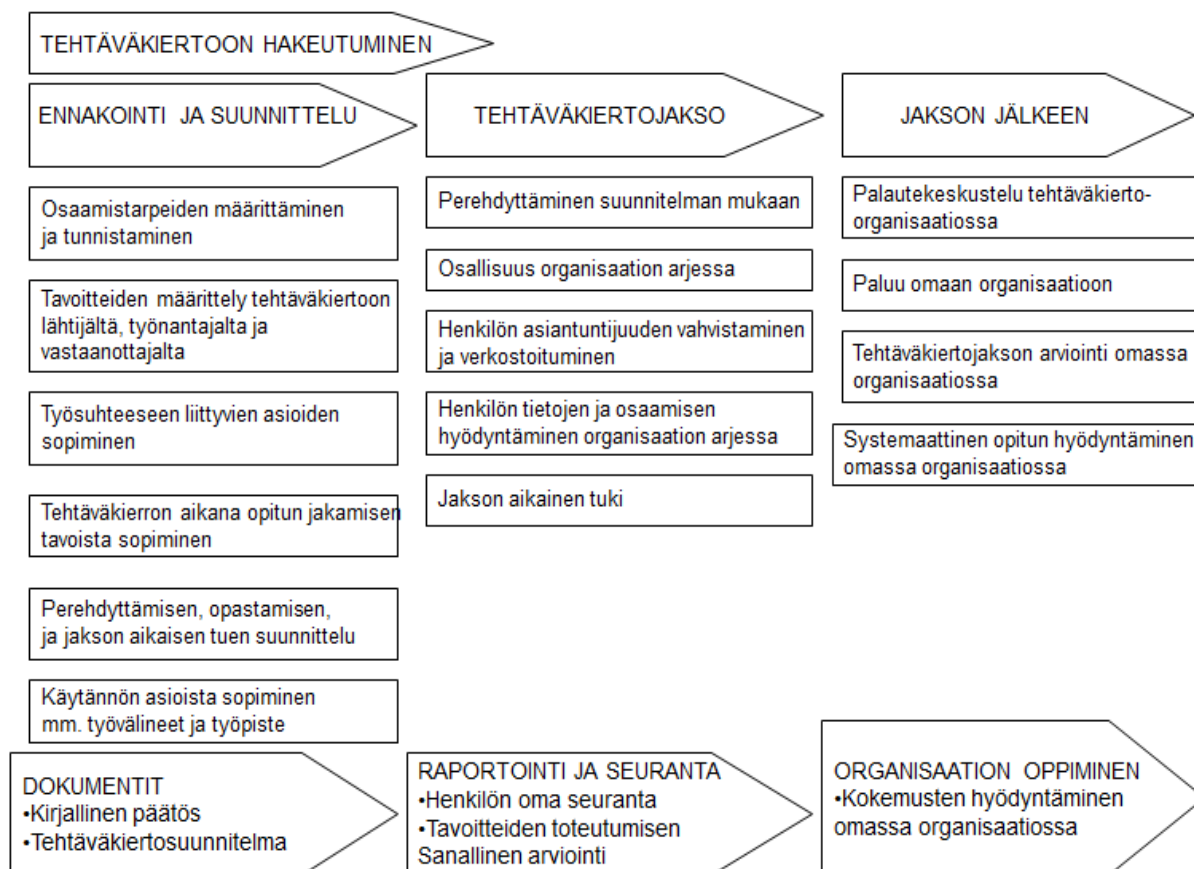
Kirjallisuuden perusteella voi todeta, että hiljainen tieto ja tietäminen ovat organisaation keskeisimpiä aineettomia pääomia, joissa piilee suuri potentiaali mutta myös riskejä. Osaamisen johtamisen keinoilla voidaan kuitenkin merkittävästi vaikuttaa siihen, muodostuuko organisaatioon oppimista tukeva kulttuuri ja käytänteitä. Organisaation oppimisen edellytyksenä on siihen kuuluvien yksilöiden oppiminen. Yksilöiden oppimisen kannalta on tärkeää heidän keskinäinen sosiaalinen vuorovaikutuksensa. Lisäksi yksilön sisäisiin oppimisprosesseihin liittyviin asioihin, kuten motivaatioon ja aktiivisuuteen, voidaan vaikuttaa hyvällä työn johtamisella. Tämän takia organisaation johdon onkin syytä vaalia niitä osaamisen johtamisen käytänteitä, jotka edistävät uuden tiedon syntymistä ja jakamista. Tieto on saatava organisaatiossa virtaamaan yksilöiden toimenpiteillä, jotta se sitoutuu organisaation käytäntöihin samalla kehittämällä niitä.

Tehtäväkiertoa osaamisen johtamisen keinona voidaan pitää yhtenä hyvänä työvälineenä, jotta saadaan aikaan edellä kuvatun kaltaista kehitystä. Ojala tiivistää vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen merkitystä toteamalla, että ihminen voi olla huippuosaaja vain pienellä alueella.

Kaikki asiat ovat nykyään niin monimutkaisia, että niitä voidaan harvoin ratkaista yhdenlaisen osaamisen avulla. Nykyään työkyky perustuu olennaisesti osaamiseen ja ammattitaitoon. Jatkuvassa työelämän muutoksessa, pätkätöiden ja kasvavan epävarmuuden aikana, oma osaaminen on yksilön paras turva. Se on pääomaa, jonka kasvattamiseen jokaisen on panostettava. Siksi siihen yhä keskeisemmin kuuluvat kontaktit ja verkostot sekä suhteet muihin osaajiin. Osaamisen kehittäminen ja oppiminen ovat sidoksissa toimintaympäristöön, koska ne ovat usein sosiaalisia tapahtumia. Vuorovaikutustaidot ja kyky verkostoitua ovat keskeistä osaamista työelämässä. (Ojala & Aho 2005, 3)

5.2 Tehtäväkierto oppimisen tukena

Tehtäväkiertoa ilmiönä on tutkittu melko paljon osana osaamisen johtamista ja oppivaa organisaatiota. Siitä käytetään myös termejä henkilökierto, työkierto ja urakierto. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 8) Suomalaista tutkimuskirjallisuutta aiheesta löytyy kuitenkin vähän. Suurin osa Suomessa tehdyistä raportoiduista tutkimuksista on tehty julkisessa hallinnossa. Tehtäväkierron tavoitteena on henkilöstön osaamisen, hallinnollisten käytäntöjen ja työkuultuurin kehittäminen. Siinä henkilö vaihtaa oman työnsä tietyksi ajaksi erilaisiin tehtäviin, joita ovat esimerkiksi sijaisuudet ja projektitehtävät. Tehtäväkierto luo verkostoja ja vahvistaa yhteistyötä. Se kehittää yksilön muutosvalmiutta ja hyvinvointia. Työn sisällön vaihtelu tarjoaa mahdollisuuden työkuultoon ja motivaation ylläpitoon ja paranemiseen. Työn sisällön monipuolistaminen on myös hyvä keino osaamisen ja monitaitoisuuden kehittämiseen. Tehtäväkierto on parhaillaan kaikkia osapuolia kehittävää tiedon ja osaamisen vaihtoa. Siinä tehtäviä vaihtava työntekijä vie uuteen toimintaympäristöön omia näkemyksiään ja saa vastineeksi paljon uutta osaamista omaan työhönsä. Sen hän vie takaisin omaan työympäristöönsä. Siksi yhden työntekijän tehtävien vaihtaminen saa aikaan ihmisten, tiedon ja osaamisen siirtoa useammassa paikassa. (Hovila & Okkonen 2006, 63) Tehtäväkiertoprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen, jotka ovat tehtäväkiertoon hakeutuminen, suunnittelu, toteutus ja tehtäväkierron jälkeinen vaihe. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 32) Tehtäväkiertoprosessia on havainnollistettu Kuvassa 6.



Kuva 6. Tehtäväkierto Valtionhallinnon henkilökierto-opasta mukaillen (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 18).

Työ- ja elinkeinoministeriön asettaman HEUREKA-työryhmän tehtävänä oli henkilökierron ja uraohjauksen kehittäminen Työ- ja elinkeinoministeriössä ja sen aluehallinnossa. Työryhmän tavoitteena oli lisätä ja systematisoida tehtäväkiertoa. Loppuraportissaan se totesi, että työelämä muuttuu koko ajan syklisemmäksi ja monipuolisempaa ammattitaitoa vaativaksi. Ihmiset voivat joutua tekemään työelämänsä aikana jopa kolmea ammattiuraa. Näin on myös silloin, kun työntekijä työskentelee yhden työnantajan palveluksessa. Tämä kehitys vaatii aktiivista kouluttautumista monta kertaa työuran aikana. Viime vuosina osaamisen kehittämisen painopiste on suurissakin yrityksissä ollut työpaikan sisällä tapahtuvassa työssä ja tehtäväkierrossa. Työryhmä totesi, että tehtäväkierrolla on jatkossa entistä suurempi rooli työssä jaksamisen tukemisessa sekä hiljaisen tiedon siirtämisessä eläkkeelle jäävältä henkilöstöltä nuoremmille työntekijöille. Työyhteisön piilevät voimavarat saadaan paremmin käyttöön, kun on mietitty tarkasti keinot, joilla tehtävästä toiseen siirtyminen tapahtuu joustavasti. Tutkimusraportista selviää, että tehtäväkiertoon osallistuneiden henkilöiden kokemukset olivat erittäin positiivisia. Yksilötasolla positiivisia vaikutuksia olivat muun muassa ammatillisen osaamisen kehittyminen, itseluottamuksen ja ammatillisen itsetunnon vahvistuminen, johtamisen kehittyminen, työhyvinvoinnin edistyminen sekä uusien uravaihtoehtojen löytyminen ja urakehi-

tys. Asenne omaan työhön ja sen tekemiseen kehittyi myönteiseksi vastavuoroiselle oppimiselle ja kokemusten jakamiselle. Yhteisötasolla tehtäväkierrolla arvioitiin olevan myönteisiä vaikutuksia erityisesti työyhteisön toimintatapojen arviointiin ja kehittämiseen, työyhteisön dynamiikkaan, vertaisyhteisötyöskentelyyn ja verkostoitumiseen sekä ydintehtäväalueiden ja osaamisen kartoittamiseen. (Hiltunen ym. 2009, 2–10)

Työyhteisöjen esimiehiin kohdistuvien kehittämistarpeiden on nähty lisääntyneen ja muuttuneen viime vuosina entistä vaativammiksi. Tämä edellyttää esimiehiltä jatkuvaa itsensä kouluttamista ja kehittämistä. Näiden taitojen kehittämisen painopiste on siirtynyt viime vuosina organisaatioiden ulkopuolisista koulutusohjelmista organisaatioiden sisäisiksi työkeskeisiksi ohjelmiksi. Siksi kehittämiskeinoista tehtäväkierto korostuu muun muassa projektioppimisen ja toiminnassa oppimisen kanssa. (Mäkelä, Viitala & Sääntti 2012, 125) Swift ja Hwang ovat tutkineet esimiesten osaamisen jakamista oppivassa organisaatiossa. Tulokset osoittavat selvästi, että organisaatioiden pitäisi keskittyä sellaisiin prosesseihin, jotka edistävät kognitiivista ja affektiivista luottamusta. Tehtäväkierron avulla voidaan organisaatiossa lisätä kognitiivista ymmärrystä, mikä lisää luottamusta sitä kohtaan. Tutkijoiden mukaan useat tutkimukset ovat osoittaneet, että tiedon jakamiseen vaikuttavat työpaikalla olevat sosiaaliset verkostot ja yksilöiden välillä vallitseva luottamus. Organisaation johto voi kannustaa ja motivoida yksilöitä tiedon jakamiseen palkitsemisen avulla. Tällainen toiminta tukee oppivan organisaation kulttuuria, mikä kannustaa tiedon jakamiseen ja sitä kautta organisaation suorituskyvyn lisääntymiseen. (Swift & Hwang 2013, 33)

Suomalaisessa tutkimuksessa tehtäväkierto on nähty myös hyvänä keinona monistaa parhaiksi katsottuja käytäntöjä työpaikkojen sisällä sekä kehittää luovuutta ja uudistavaa oppimista edistävää työilmapiiriä. (Mäkelä 2014, 183) Tehtäväkiertoa kehittämällä voidaan lisätä ihmisten osallistumista ja vaikuttamista omaan työhönsä. (Syvänen, Tikkamäki, Tappura & Loppela 2014, 332) Henkilöstön tuottavuuden kannalta on tärkeää, että ihmiset kokevat voivansa vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Pienistä asioista kumuloituu ylivoimaista osaamista, kun henkilöstön annetaan vaikuttaa työmenetelmien kehittämiseen. (Kesti 2010, 141. ks. Pietiläinen & Kesti 2012, 182)

Ringdalin tutkimuksesta selviää, että työn tuottavuutta voidaan lisätä työn toiminnallisella joustavuudella. Sen lisäämisessä tehtäväkierto on yksi vaihtoehto, kun työntekijät tekevät erilaisia töitä eri toimipisteissä. Tärkeä elementti yrityksessä on henkilökunnan kouluttaminen ja kehittäminen, jotta voidaan tukea yksilöiden ja yrityksen motivaatiota. (Ringdal & Van der

Meer 2009, 526) Pennell on myös tutkinut työnkuvien joustavuuden merkitystä. Tutkimustuloksista selviää, että joustavat työnkuvat voivat tarjota nopeampaa oppimista. Pennellin havaintojen mukaan esimerkiksi tehtäväkierrolla voidaan kehittää tehtävien sisältöjä ja koulutusta sekä rakentaa tarvittavaa osaamista. Oikein suunniteltuna tehtäväkierto voi olla hyvä työkalu inhimillisen pääoman kehittämistarpeisiin. (Pennell 2010, 281) Fraser ja Hvolby toteavat yksilöiden olevan työn toiminnallisen joustavuuden myötä monitaitoisempia ja ongelmanratkaisukykyisempiä. Tehtäväkierto on yksi työn toiminnallista joustavuutta lisäävä tekijä. Sen hyötynä on myös tehokkaan tiimityön lisääntyminen. Kun tehtäväkiertoa ja tiimityötä käytetään ryhmässä hyödyksi samanaikaisesti, voidaan organisaatiossa kasvattaa suorituskyyä ja lisätä tehokkuutta. (Fraser & Hvolby 2010, 76)

Maxwell, Richard ja Sandra ovat tutkineet työn suunnittelua, motivaatiota ja tiimityötä. Heidän mielenkiintonsa on ollut erityisesti siinä, kuinka yrityksen kilpailukykyä ja yksilöiden tuottavuutta voisi parantaa ja kuinka sitoutuneita työntekijät oikeasti ovat tulostavoitteiden saavuttamiseen. Heidän tutkimustuloksensa osoittivat, että tehtäväkierron avulla työnantaja kykeni arviomaan työntekijöiden kiinnostuksenkohteita ja taitoja. Tehtäväkierto antoi työntekijöille mahdollisuuden päästä syvemmälle yrityksen toimintaan ja kulttuuriin. Lisäksi havaittiin, että tehtäväkierto voisi helpottaa työntekijöiden sopeutumista. (Maxwell, Richard & Sandra 2008, 434) Benneltin mukaan perehdyttämisohjelmat voivat toimia työkierto-ohjelmien hyvänä tukena, koska niiden avulla yksilöt voidaan sitouttaa paremmin tehtäviinsä. (Bennelt 2003) Tutkimuksissa on havaittu, että ikääntyminen voi johtaa sopeutumisvaikeuksiin työelämässä. Vanhemmat työntekijät kokevat helposti, että heidän osaamisensa ei riitä työn sisällön vaatimuksiin. Niinpä he tarvitsevat pidemmän sopeutumisajan muutoksiin. Tutkijat pitivät tehtäväkiertoa yhtenä keinona tehostaa työhön sopeutumista ja torjua negatiivisia vaikutuksia työpaikan muutostilanteissa. Erityisesti tehtäväkierrosta saatava kokemus rohkaisee yksilöitä ja lisää uskoa vaikeuksien voittamiseen. (Niessen, Swarowsky & Leiz 2010, 376)

Collis ja Fiester toteavat, että tehtäväkierto-ohjelmat rakennetaan organisaation resurssien ja tarpeiden mukaisesti. Tehtäväkierron käynnistämiseen vaikuttaa esimerkiksi halu lisätä yrityksen tulosten laatua ja antaa työntekijöille mahdollisuus erilaisiin urapolkuihin. Ehkä tärkein syy käynnistää tehtäväkierto on ennaltaehkäistä pysähtyneisyys ja työhön tylsistyminen. Työntekijät, jotka ovat osallistuneet tehtäväkiertoon, ovat yleensä joustavampia muuttuviin olosuhteisiin ja heillä on muita enemmän työssä vaadittavia taitoja. Tehtäväkiertoon osallistuneet ovat myös enemmän sitoutuneita työhönsä. Vaikka tehtäväkierrosta löytyy paljon positiivisia ulottuvuuksia, on syytä muistaa, että se yleensä lisää työtä ja laskee tuottavuutta siellä,

mistä työntekijät lähtevät kiertoon. Tehtäväkierron pituus voi olla vuosi tai jopa enemmän. Tehokkaasti toteutettu tehtäväkierto-ohjelma sisältää suunnitelman ainakin siitä, kenet voi tai kannattaa irrottaa tehtäväkiertoon ja mitkä työt on mahdollista suorittaa tehtäväkierrossa. Suunnitelmaan pitäisi kirjata myös se, milloin tehtäväkierto on pakollista ja missä tapauksissa siitä voi kieltäytyä. Ennen tehtäväkierron käynnistämistä on myös selvítettävä siihen lähtevien tiedot ja osaaminen. Järkevää on myös selvittää työntekijöiden ja esimiesten tehtäväkiertoon kohdistamat odotukset. (Collis & Fiester 2008, 34) Valtionhallinnon henkilökierto-oppaan mukaan tehtäväkierron on aina perustuttava vapaaehtoisuuteen, mutta siihen hakeutuvia voidaan motivoida myös rahallisilla bonuksilla. Tehtäväkiertojaksot voidaan pitää myös paljon lyhyempinä, jopa muutaman viikon mittaisina. Tärkeintä on, että tehtäväkierron pituus ja tavoitteet on asetettu yksilön ja organisaation tarpeet huomioiden. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 30)

Gómezin, Cabreran ja Lorenten tutkimuksen tuloksissa on havaittavissa yhteys tehtäväkierron ja organisaation oppimisen välillä. Niissä korostuu jatkuva henkilöstön kouluttamisen tarve. Tiimipohjainen koulutus ja tehtäväkierto vaikuttivat positiivisesti organisaation oppimiseen. Tutkimuksen mukaan inhimillinen pääoma on yksi yrityksen tärkeimmistä strategisista menestystekijöistä ja tehtäväkierto on väline siirtää oppimista ja osaamista yrityksessä eteenpäin. Koulutusstrategialla ja kyvyllä oppia on suuri merkitys, kun halutaan sitouttaa korkeasti koulutettua henkilöstöä yritykseen. Koulutusstrategialla havaittiin olevan yhteys henkilöstön joustavuuteen ja luovuuteen. Tehtäväkiertoa voidaan siis pitää tehokkaana koulutustekniikkana, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden hankkia laaja-alaista työkoemusta, lisää mahdollisuuksia määrittää ja laajentaa omaa ammatillista uraa sekä lisää yksilön motivaatiota ja sitoutumista yrityksen tavoitteisiin. Tutkimustulosten mukaan yrityksessä tiedonsiirron eteneminen ja integroituminen tehostuu ja yhteenkuuluvuudentunne voi lisääntyä. (Gómez, Cabrera & Lorente 2004, 234)

Lundvall ja Nielsen ovat myös havainneet yhteyden tehtäväkierron ja organisaation oppimisen välillä. Heidän mielestään organisaation on helpompi parantaa oppimiskykyään, kun sen käytännöissä yhdistyy toiminnallinen joustavuus ja esimerkiksi tehtäväkiertoa käytetään kehittämisen välineenä. (Lundvall & Nielsen 2007, 207) Brunold ym. toteavat, että osaamiseen perustuvassa organisaatiossa ei ole varaa menettää avainhenkilöitä ja tärkeää asiantuntemusta. Yksi tehokas keino selvitä näistä haasteista on tehtäväkierto. Sen avulla voidaan työntekijöitä valmentaa ja antaa heille mahdollisuus saada syvempää käsitystä organisaation toiminnasta sekä kehittää omaa osaamistaan. Tehtäväkierto toimii myös keinona rakentaa kollektiivista

tietoa silloin, kun esimiehet ovat valmiita kuuntelemaan tehtäväkierrosta saatuja oppeja ja jalkauttamaan niitä oman organisaation toimintatapoihin. Näin toimimalla on mahdollista ennakoida riskejä ja vastata muutoksiin. (Brunold & Durst 2012, 182)

Tutkimuskirjallisuudessa korostuu käsitys, että tehtäväkiertoa voidaan pitää yhtenä tehokkaan henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmänä. Siitä saatavat positiiviset vaikutukset koskevat sekä tehtäväkierrossa olevaa yksilöä että hänen organisaatiotaan. Tehtäväkierto lisää ihmisten välistä vuorovaikutusta ja mahdollistaa tehokkaan oppimisen. Se ehkäisee myös työpaikan käytäntöjen rutinoitumisen ja ihmisten työhön tylsistymisen negatiivisia vaikutuksia. Tehtäväkiertoprosessin käynnistäminen ei kuitenkaan aina ole täysin ongelmaton, sillä onnistuakseen se vaatii paljon suunnittelua ja valmistelua. Yksilötasolla on sovittava tehtäväkierron aikaisista työehtoja koskevista yksityiskohdista, muun muassa palkkauksesta. Siksi tehtäväkierto voi lisätä hetkellisesti työnantajan kuluja. Tehtäväkiertoon investoivan organisaation täytyy muistaa, että tehtäväkiertoprosessi ei pääty siihen, kun työntekijä palaa takaisin. Erityisen tärkeää on, että tehtäväkierrossa saatu uusi osaaminen jalkautetaan systemaattisesti alkuperäisen organisaation osaamiseen ja käytänteisiin.

5.3 Tehtäväkierto sotilasorganisaatiossa

Jans ja Frazer-Jans ovat tutkineet ammattisotilaiden tehtäväkiertoa englanninkielisissä maissa, erityisesti Australiassa. He toteavat laaja-alaisen tehtäväkierron kehittyneissä maissa olevan tyypillinen piirre sotilasammateissa. Yritysmailman johtajiin verrattuna sotilasjohtajien tehtäväkierron on havaittu olevan paljon tiheämpää. Etenkin upseereilla virkaura perustuu tehtäväkiertoon, kun he siirtyvät jaksoittain tehtävien välillä uralla eteenpäin. Sotilasorganisaatioissa tehtäväkierron tarkoituksena on antaa yksilöille nousujohteisesti haasteita ja vastuuta omalla erikoisalallaan mutta samalla altistaa heitä eri tehtäville ja rooleille erikoisalansa ulkopuolella (Jans & Frazer-Jans 2003, 255). Vaikka ammattisotilaiden tehtäväkierto onkin varsin universaali ilmiö, on syytä muistaa, että organisatorisista ja kulttuurisista eroista johtuen esimerkiksi Australian asevoimissa tehdystä tutkimuksesta ei voi välttämättä tehdä suoraan Suomen Puolustusvoimiin yleistettäviä johtopäätöksiä.

Puolustusvoimat on luonut henkilöstöstrategiassaan mallit tehtäväkierrosta kaikille sotilasammattiryhmille. (Pääesikunta 2015b, 23–26). Niissä esitellään yleinen virkaikään ja koulutukseen sidottu malli ammattisotilaan urasta. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia korostaa tehtäväkierron merkitystä. *”Tehtäväkierron tarkoituksena on tuottaa henkilöstölle sodan ja rauhan ajan tehtävissä vaadittava osaaminen ja valmius sekä mahdollisuuksia toimia laaja-*

alaisesti Puolustusvoimien eri tehtävissä. Lisäksi tehtäväkierrolla voidaan ylläpitää palvelusmotivaatiota erityisesti ammattitehtävissä.” (Pääesikunta 2015b, 22)

Tutkijat ovat löytäneet systemaattiselle tehtäväkierrolle asevoimissa useita syitä. Yksi keskeisin syy on välttämätön tarve sekoittaa työtehtäviä nimenomaan sotilaiden nousujohteisen virkauran takia. Työntekijöitä eläköityy, siirtyy kursseille ja komennuksille, jolloin heidät on korvattava uusilla virkamiehillä. (Jans & Frazer-Jans 2003, 259) Kreikan asevoimissa tehdystä tutkimuksessa tehtäväkiertoa pidetään välttämättömänä keinona ylläpitää sotilasyksiköiden riittävää ammatillista valmiutta. Asevoimien kaltaisissa organisaatioissa osaamista on hankittava etukäteen, jotta kriisitilanteessa osataan toimia mahdollisimman oikein, koska silloin ei ole enää aikaa harjoitella. Lisäksi tutkijat mainitsevat artikkelissaan tehtäväkierron synnyttävän kaikkia hyödyttävän tilanteen, jossa työntekijät virkistyvät, yksiköt saavuttavat paremmin tavoitteitaan, työntekijöiden motivaatio ja osaaminen kasvavat ja työntekijöiden usko omaan osaamiseensa vahvistuu. (Karadimas, Doukas & Papastamatiou 2008, 1751). Tehtäväkierto nähdään myös keinona valmentaa etenkin ylempiä upseereita. Tutkijat ovat sitä mieltä, että kehittyvät sotilasjohtajat ja alemman tason taistelunjohtajat tarvitsevat sotilaskoulutusjärjestelmän rinnalle myös tehtäväkiertoa ymmärtääkseen ja voidakseen hallinnoida armeijaa kokonaisena järjestelmänä. Alemman tason upseereiden ja sotilasjohtajien tehtäväkierron järjestäminen ja hyödyntäminen koetaan helpommaksi toteuttaa, koska siinä opittavat taidot ovat pragmaattisempia kuin esimerkiksi esiupseereilla. (Jans & Frazer-Jans 2003, 259)

Tutkijat esittävät sotilaiden tehtäväkiertomalliksi hyvin pitkälle suomalaista upseerikoulutusta muistuttavaa järjestelmää, jossa etenkin nuorten upseerien osaamista kehitetään jatkuvalla työelämän ja muodollisen koulutuksen vuorottelulla. Jossain vaiheessa nuori upseeri saa hankittua sellaisen osaamisen tason, jonka avulla hän voi ryhtyä tietoisesti kouluttamaan nuorempia kollegoitaan. Tehtäväkierron onnistuminen edellyttää kuitenkin suunnittelua, dokumentointia ja kokemusten vaihtoa ihmisten välillä (Karadimas ym. 2008, 1752–1753) Tehtäväkierrolle on olemassa myös tiedostamaton perusta. Etenkin sotilasuralle tyypillinen epävarmuus ja rajoitettu tietoisuus tulevaisuudesta ylläpitävät ja tukevat sotilasammatillista palveluorientoitunutta kulttuuria. (Jans & Frazer-Jans 2003, 259) Käytännössä tämä kulttuuri ilmenee esimerkiksi ammatillisotilaiden sitoutumisena työhönsä niin, että he ovat valmiita vaihtamaan virkapaikkaansa tehtäväkierron takia.

Tehtäväkiertoon liittyy myös negatiivisia ja suorituskykyä laskevia piirteitä. Yksi suurimmista ja usein vaietuista ongelmista ovat tehtäväkierron aiheuttamat perhehäiriöt. Käytännössä nä-

mä ongelmat liittyvät tiheään muuttamiseen paikkakunnalta toiselle, puolison työllistymiseen uudella paikkakunnalla ja lasten sopeutumiseen. Kaikki tämä aiheuttaa ylimääräistä stressiä. Tehtäväkiertoa pidetään kuitenkin urakehityksen kannalta niin merkittävänä asiana, että perheongelmat hyväksytään. Tehtäväkierron myönteisiä vaikutuksia urakehitykselle pidetään siis merkittävinä, ja siksi sitä voidaan jossain määrin pitää välttämättömänä pahana. (Jans & Frazer-Jans 2003, 267)

Tehtäväkiertoa ja erityisesti upseerien nopeaa tehtäväkierron sykliä on myös kritisoitu. On havaittu, että tehtäväkierrossa lähes kaikki ovat jyrkällä oppimiskäyrällä, jolloin moni oppii liian vähän merkityksellisiä asioita. Tutkimuksissa on nostettu esiin ajatus, että etenkin (esi)upseerien kierrättäminen tehtävissä 2-3 vuoden välein ei ole hyväksi muuntautumiselle ja oppimiselle, koska siinä ajassa ei välttämättä ehdi syntyä syvällistä osaamista. Tutkijoiden mukaan näin kuitenkin toimitaan, koska perinteet ja juurtuneet käytännöt vaikuttavat paljon upseerien uraohjelmiin. Kuitenkin aiempien tutkimusten mukaan uuden tehtävän sisäistäminen vie yleensä kolme vuotta. Tämän jälkeen tehtävän hoitaja kykenee korjaamaan tehtävässään merkittäviä ongelmia, käsittelemään ja havainnoimaan pienempiä ongelmia ja lopulta hoitamaan tehtävänsä vakaasti ja menestyksekkäästi. (Jans & Frazer-Jans 2003, 259)

Vaikka suurin osa sotilaiden tehtäväkierron ongelmista on nostettu esiin viimeisten vuosikymmenten aikana, keskustelun vaikutus asevoimien toimintaan on ollut vaatimatonta. Tehtäväkierto on edelleen urakehityksen perusta, vaikka kokemukset sen toimivuudesta kehittää organisaatiota ovat tutkijoiden mukaan vaatimattomia. Tutkijoiden mukaan tehtäväkierto itsessään ei ole ongelma, mutta sitä toteutetaan usein huonosti. Tutkimustulosten mukaan tehtäväkierron toteuttamisen pitäisi asevoimissa olla suunnitelmallisempaa ja siihen kaivataan strategista lähestymistapaa. Tutkijat esittävät ajatuksen järjestelmästä, jossa upseerit jaetaan erikoistumisalueisiin jo keskitasolla. Tämänkaltaisen järjestelmä on käytössä Yhdysvaltojen armeijassa. Siinä tapauksessa riittävän laajan tehtäväprofiilin hankkimiseen riittäisi vähemmän tehtäviä, mikä hidastaisi usein liian nopeaksi koettua tehtäväkiertoa ja edistäisi oppimista. Jans ja Frazer-Jans tuovat epäsuorasti esiin ajatuksen, että Australian asevoimissa tehtäväkierrosta on tehty eräänlainen pääsykoe ylimpiin upseerin virkoihin, missä oppimista tärkeämpää on laajan tehtäväprofiilin hankkiminen ja sitoutuminen työnantajaan. Tutkijat ihmettelevät, miten vähän sotilaiden tehtäväkiertoa on tutkittu. Yleisesti kuitenkin tiedostetaan tehtäväkierron suuri vaikutus asevoimien organisaatiokulttuuriin ja talouteen. (Jans & Frazer-Jans 2003, 272–275)

Australian asevoimissa tehdyn tutkimuksen mukaan tehtäväkiertoa voidaan pitää hyvänä keinona lisätä ja jakaa sotilasjohtajille karttunutta osaamista. Tehokkaimpana tämä koetaan alemmassa upseeristossa ja päällystössä. Ylemmissä upseerin tehtävissä tehtäväkierto on kuitenkin liian nopeaa, jotta se mahdollistaisi syvällisemmän ammattitaidon syntymisen. Kreikassa tehdyn tutkimuksen mukaan tehtäväkierto koetaan hyvänä keinona siirtää henkilöstössä olevaa osaamista. Tehtäväkierron pitäisi olla suunniteltua ja mahdollisimman ennakoivaa. Tämä edellyttää jatkuvaa osaamistarpeiden määrittelyä ja työelämän sekä muodollisen koulutuksen vuorottelua virkauralla.

6 TUTKIMUSAINEISTO

6.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Tässä tutkimuksessa keräsin empiirisen aineiston fokusryhmähaastatteluilla Helsingin Ilmatorjuntarykmentin henkilöstöltä. Valmistauduin aineiston keräämiseen jo alkuvuodesta 2016, jolloin tutkimusprosessi käynnistyi. Vaikka tuolloin kaikki yksityiskohdat eivät olleet selvillä, kysyin suullisesti tutkimuslupaa rykmentin komentajalta. Kerroin hänelle tutkimuksen tavoitteet ja erityisesti aineistonkeruumenetelmät. Keskustelun päätteeksi sain luvan tutkimuksen toteuttamiselle. Tämän jälkeen pidin komentajan kaikkien tutkimuksen aineistonkeruuta koskevien sähköpostiviestien jakelussa, vaikka hän ei itse osallistunut haastateltavana tutkimukseen. Tällä pyrin lisäämään avoimuutta ja luottamusta tutkittavan organisaation johtoon.

Koska halusin selvittää tehtäväkierron toteutumista kohdeorganisaatiossa kokonaisvaltaisesti, kutsuin haastatteluihin kaikkien sotilashenkilöstöryhmien edustajat erikoisupseereita lukuun ottamatta. Heidät oli rajattava tutkimuksen ulkopuolelle, koska heidän anonymiteettiään ei olisi voitu suojata riittävän hyvin. Tunnen henkilökohtaisesti koko rykmentin sotilashenkilöstön, joten ensimmäiset valmistelut haastattelujen toteuttamiselle olivat hyvin epävirallisia kahvihuonekeskusteluja, joissa kerroin kollegoille tutkimuksestani ja jopa tiedustelin halukkaita haastatteluihin. Kiersin kaikissa yksiköissä puhumassa tutkimusprosessista. Jo näissä keskusteluissa moni ilmoitti halustaan osallistua haastatteluun. Kukaan ei ilmoittanut haluavansa jäädä haastattelujen ulkopuolelle. Mahdollistaakseni kattavan haastateltavien joukon valinnan, keräsin kaikkien yksiköiden työaikalistat, joissa on mainittu koko rykmentin henkilöstö. Koska en tuntenut jokaisen työhistoriaa, keskustelin lyhyesti ja epävirallisesti ihmisten kanssa heidän taustoistaan ja kokemuksistaan. Tarkoitukseni oli valikoida riittävän suuri joukko ihmisiä, joilla arvioni mukaan olisi kokemusta ja mielipiteitä tutkittavasta asiasta. Tämän alkuselvittelyn jälkeen tein listan ihmisistä, jotka kutsuin haastatteluihin. Listaa tehdessäni huomioin sen, että haastateltavia kutsutaan jokaisesta yksiköstä. Haastateltavien valintaa ohjasi tavoitteeni saada mahdollisimman monipuolinen joukko ihmisiä keskustelemaan.

Lopullisella kutsulistalla oli 7-9 nimeä jokaisesta neljästä henkilöstöryhmästä. Oletukseni oli, että kaikki kutsutut eivät pääsisi samaan aikaan paikalle, joten kutsuin runsaasti ihmisiä haastatteluihin. Tavoitteeni oli, että jokaisessa ryhmässä olisi 4-8 keskustelijaa. Listalla oleville lähetin syksyllä 2016 kutsun haastatteluihin. Sähköpostissa kerroin tutkimuksen aiheen, aineistonkeruumenetelmän lyhyesti, haastattelun tallennuksesta, anonymiteetistä ja aineistojen luottamuksellisuudesta. Lisäksi ilmoitin lähettäväni myöhemmin haastattelussa esitettävät

kysymykset tutustuttaviksi etukäteen. Kutsuttujen nimet näkyivät myös sähköpostissa. Tällä pyrin siihen, että jokainen haastateltava tietää omaan ryhmäänsä kutsuttujen nimet ennakkoon. Ajatukseni kutsuttavien nimien jakamisessa oli se, että mahdollisilta piileviltä henkilökohtaisilta ristiriitatilanteilta välttyttäisiin haastatteluissa. Lisäksi pyysin ihmisiä ilmoittamaan henkilökohtaisella sähköpostilla, jos he eivät halua osallistua haastatteluihin. Pyrin varmistamaan, että voin kutsua kieltäytyvien tilalle uusia haastateltavia. Kukaan ei ilmoittanut haluavansa kieltäytyä haastatteluista, mutta monet ilmoittivat halustaan osallistua niihin. Lisäksi monet ilmoittivat syksyn mittaan suullisesti haluavansa osallistua.

Loppusyksyllä 2016 lähetin haastateltaville uuden sähköpostin, jossa kertasin aiemman kutsun keskeisen sisällön ja esitin haastatteluajankohtia. Sopivan ajan löytäminen oli haastavaa henkilökohtaisten syitteni ja erityisesti rykmentin koulutusrytmin takia. Haastattelut oli pakko sovittaa yhdelle viikolle, jolloin rykmentin henkilöstö ei olisi sotaharjoituksissa. Lopullisiksi haastattelupäiviksi valikoituivat 8-9.11.2016. Toteutin kaksi haastattelua päivässä. Pyrin siihen, että oma vireystilani ja kykyne ylläpitää keskusteluja olisivat paremmat. Haastateltaville lähetetyn sähköpostin liitteenä oli myös tiedosto, jossa kerroin tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja haastattelussa esitettävät kysymykset. (Liite 1) Tavoitteenani oli, että jokainen voisi etukäteen tutustua materiaaliin ja pohtia omia mielipiteitään. Lisäksi ajattelin kysymysten ennakoon lähettämisen lisäävän avoimuutta ja luottamusta, koska osa ihmisistä saattaa kokea haastattelutilanteen jännittävänä tai jopa pelottavana. Ajattelin, että kysymysten lähettäminen saattaisi laskea mahdollista jännitystä. Haastattelujen käytännön järjestelyt hoidin itse. Näitä asioita olivat muun muassa haastattelutilan varaaminen ja valmistelut sekä kahvitarjoilun järjestäminen.

Haastattelut toteutettiin suunnitelman mukaisesti Helsingin Ilmatorjuntarykmentin tiloissa. Yhteensä niihin osallistui 20 henkilöä. Se on lähes kolmasosa koko rykmentin henkilöstöstä. Upseereita (Sotatieteiden maisteri, SM/upseerin tutkinnon suorittaneet) haastatteluihin osallistui neljä. Heillä kaikilla oli kokemusta joko yksikön päällikön tai varapäällikön tehtävistä. Virkauraa puolustusvoimissa kaikilla oli vähintään 8 vuotta. Lisäksi jokaisella oli kokemusta useammasta perusyksiköstä ja tehtävästä. Toiseen upseerien haastatteluryhmään (Sotatieteiden kandidaatti, SK) saapui myös neljä ihmistä. Heillä oli kokemusta pääasiassa kouluttaja-tehtävistä reilusta kahdesta vuodesta ylöspäin sekä useista eri yksiköistä ja tehtävistä. Opistoupseereita (OU) haastatteluun saapui seitsemän. He olivat palvelleet Puolustusvoimissa vähintään 15 vuotta. Haastatteluhetkellä heidän tehtäväkirjonsa oli laaja. Aliupseereita (AU) haastatteluun saapui viisi. Tässä ryhmässä työntekijät jakautuivat selvimmin nuoriin ja erittäin

kokeneisiin työntekijöihin. Kaikilla haastatteluun osallistuneilla aliupseereilla oli kuitenkin kokemusta eri yksiköistä. Pidän haastatteluihin osallistunutta joukkoa riittävänä, kun huomioidaan tutkimuksen laajuus. Haastateltujen anonymiteetin suojaamiseksi kuvailen heitä pelkistetysti.

Jokaisen haastattelun alussa juotiin kahvit ja keskusteltiin epävirallisista asioista. Pyrin vapauttamaan tunnelmaa ja luomaan hyvät lähtökohdat varsinaiselle haastattelulle. Haastattelutilanteessa näytin PowerPoint-esityksellä aiemmin lähettämäni kysymykset teemoittain. (Liite 1) Jokaisesta aihepiiristä keskusteltiin noin kaksikymmentä minuuttia, jolloin yhden ryhmän keskusteluajaksi muodostui noin tunti. Kaikissa haastatteluissa vallitsi tulkintani mukaan avoin tunnelma, joka mahdollisti jokaiselle keskusteluun osallistuneelle omien mielipiteiden esittämisen. Havaintoni kuitenkin oli, että vähiten keskustelivat ne, joilla oli virkauraa vain muutama vuosi. En usko asian johtuvan esimerkiksi muodollisesta sotilasarvosta, vaan pikemminkin siitä, että nuoremmilla virkamiehillä ei ollut kykyä analysoida omia kokemuksiaan niin seikkaperäisesti kuin varttuneemmilla. Lisäksi vain muutaman vuoden töissä olleilla on myös määrällisesti vähemmän kokemuksia kuin varttuneemmilla työntekijöillä. Minä ja kaikki haastateltavat olimme virkavaatteissa, jolloin sotilasarvo oli näkyvillä. Olin joitakin haastateltavia muodollisesti korkeammassa sotilasarvossa, mutta en kokenut sen missään vaiheessa vaikuttavan haastateltavien käyttäytymiseen. Pikemminkin olisi tuntunut teennäiseltä yrittää peittää sotilasarvoja. Haastateltavat ryhmät muodostin niin, että niissä ei ollut esimiesalainen -suhteessa olevia henkilöitä. Tällä pyrin turvaamaan avointa keskustelukulttuuria.

6.2 Fokusryhmähaastattelu

Fokusryhmähaastattelu on valikoidussa ryhmässä tapahtuva ja haastattelijan ylläpitämä keskustelu ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta. Siitä voidaan käyttää myös nimeä Focus Group -haastattelu. Se tuottaa monipuolisen ja rikkaan aineiston, jota ei saataisi muilla menetelmillä. Fokusryhmähaastattelu kehitettiin markkinointitutkimuksen piirissä 1920-luvulla markkinointikampanjoiden arviointiin. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507) 1930-luvulta sitä ryhdyttiin käyttämään myös sosiaalitieteissä. Tuolloin todettiin, että on tarpeen luoda uusia täydentäviä haastattelumuotoja perinteisten tiedonkeruumenetelmien rinnalle. Niiden ongelmana oli haastattelijan liian määräävä asema suhteessa haastateltavaan, minkä vuoksi kysymyksiin ei saatu aitoja vastauksia. Kyselyillä ei niin ikään päästy tarpeeksi syvälle tutkittavien kokemus- ja tunnemaailmaan. Samoin yksilöhaastatteluja pidettiin työläinä ja kalliina, kun käytössä ei ollut kehittyneitä tietojenkäsittelymenetelmiä. Nykyisin fokusryhmämenetelmä on levinnyt ja vakiintunut useille tieteenaloille. (Möttönen 1997, 243)

Stewart ym. ovat erotelleet fokusryhmämenetelmän neljä ydinelementtiä. Ensimmäinen niistä on tutkimuksen keskittyminen sellaiseen asiaan, jonka kaikki fokusryhmään osallistuvat ovat kokeneet ja jakavat keskenään. Tällöin voidaan puhua ryhmän fokusoitumisesta. Toinen ydinelementti korostaa sitä, että fokusryhmämenetelmän tavoitteena on ymmärtää ryhmän vuorovaikutusta kokonaisuutena. Tällöin huomioidaan ryhmän sisäinen tiedonkäsittely ja päätöksenteko. Ryhmädynamiikkaan vaikuttavat muun muassa ryhmän koostumus, vuorovaikutus ja tutkimusympäristö. Kolmas elementti on ajatus syvällisestä ja perusteellisesta tiedosta. Tällöin keskustelun aiheeksi on valittava sellaisia teemoja, joihin ajatellaan voitavan vastata ryhmässä verbaalisesti. Neljäntenä fokusryhmähaastattelua kuvaavana elementtinä pidetään humanistista näkemystä, joka korostaa empatiaa, avoimuutta, aktiivista kuuntelemista ja erilaisia tapoja olla vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. (Stewart, Shamdasani & Rook 2007, 8–13)

Fokusryhmähaastattelua käytetään sekä itsenäisenä tutkimusmenetelmänä että yhdistettynä johonkin toiseen menetelmään. Sitä on käytetty esimerkiksi ennen laajaa kyselytutkimusta tutkittavan aiheen kieleen tutustumiseen tai kyselytutkimuksen jälkeen syventämään saatua tietoa. Fokusryhmähaastattelua käytetään myös tutkimuksessa, jonka avulla pyritään kehittämään palveluja, toimintaa tai viestintää. Tällöin tutkittavina asioina voivat olla ihmisten näkemykset ja mielipiteet, yleiset normit, ryhmän sisäinen vuorovaikutus, kieli ja ilmaisut. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507) Fokusryhmähaastattelu on siis menetelmänä joustava ja soveltuu siten erilaisiin tutkimuksiin. Sitä on käytetty organisaatioiden kehittämistoiminnassa selvittäessä muun muassa erilaisten ohjelmien vaikutuksia ja vastaanottoa. Tavoitteena on ollut tuottaa tietoa päätöksentekijöille. (Möttönen 1997, 243) Krueger ja Casey kirjoittavat, että fokusryhmähaastattelu sopii tutkimuksiin, joissa tarkoituksena on selvittää haastateltavien ajatuksia ja tuntemuksia jostakin asiasta sekä selvittää motiiveihin, mielipiteisiin ja käytöseen vaikuttavia tekijöitä. (Krueger & Casey, 2000, 24)

Fokusryhmähaastattelu on keskustelutilanne, jossa esimerkiksi ryhmän sisäinen hierarkia tulee esille siinä, kuka puhuu eniten, kuka on hiljaa tai kenet keskeytetään. Yksittäisten näkemysten ja mielipiteiden lisäksi tutkija voi olla kiinnostunut ryhmän yhteisistä normeista ja ihanteista. Fokusryhmähaastattelussa pyritään saamaan mahdollisimman paljon vuorovaikutusta osallistujien kesken. Taltioitu keskustelu muodostaa tutkimusaineiston. Haastattelijalla on käytössään haastattelurunko, jossa on viidestä kahdeksaan teemaa. Kysymykset ovat yleensä avoimia. Ristiriitatilanteissa haastattelija voi esittää selventäviä kysymyksiä, jolloin

ymmärrys asiasta syvenee. Johdattelevia kysymyksiä on syytä välttää. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507–1510 ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 57–59)

Yhteen fokusryhmähaastatteluun osallistuu yleensä neljästä kymmeneen henkilöä ja sitä ohjaa yksi tai useampi haastattelija. Useimmissa tutkimuksissa on järjestetty vähintään kolme fokusryhmähaastattelua eri osallistujille, mutta aineiston riittävää kokoa ei yleensä ole mahdollista tietää enakkoon. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin aineiston kyllästymisestä tai saturaatiosta, jolla tarkoitetaan sitä, että uudet haastattelut eivät tuo enää uutta tietoa asiasta. Haastateltavien valinnassa tavoitteena ei ole tilastollinen edustavuus. Pyrkimyksenä on saada kokoon ryhmä, joka pystyy keskustelullaan tuottamaan asiasta erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507 ks. Aira 2005, 1073)

Mäntyrannan ja Kailan tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan fokusryhmien muodostamisessa on pidetty tärkeänä haastateltavien homogeenisuutta ja fokusoitumista, joilla tarkoitetaan ryhmän kokoamista joidenkin ennalta tiedettyjen asioiden suhteen homogeeniseksi. Tämä helpottaa haastattelutilanteessa käytävää keskustelua. Haastattelyryhmää yhdistäviä tekijöitä voivat olla yhteinen ammattitausta ja yhteiset kokemukset. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507–1510) Mielestäni tässä tutkimuksessa keskeisin fokusoitumista aiheuttava tekijä oli haastateltavien henkilöstöryhmä. Siksi muodostin haastateltavat ryhmät henkilöstöryhmittäin. Se vaikutti olennaisesti haastateltujen koulutustaustaan ja virkatehtävien sisältöön. Oletukseksi mukaan nämä asiat puolestaan vaikuttivat siihen, millaisia mielipiteitä haastateltavilla oli tutkittavasta ilmiöstä. Jakamalla haastateltavat henkilöstöryhmien perusteella, eroja syntyi myös ryhmien välisissä koulutustasoissa ja hieman sosioekonomisessa asemassa. Näitä eroja en kuitenkaan pidä kovin merkittävänä tutkimuksen tulosten kannalta.

Olen kerännyt haastatteluaineistoja ennenkin osana akateemista tutkimusta. Tässä tutkimuksessa haastattelujen toteuttaminen tuntui vaikeammalta aiemmasta kokemuksesta huolimatta. Todennäköisesti se johtui siitä, että haastateltavat olivat minulle tuttuja. Koin ainakin alitajunnassani ennen haastatteluja oman objektiivisuuteni ja asemani jossain määrin hankalaksi. Tässä tutkimuksessa en voinut mitenkään välttää joutumista tiiviisti osaksi keskustelua, koska kaikki haastateltavat olivat kollegoitani. Kuitenkin koen, että asemani kaikissa ryhmissä oli lopulta samanlainen ja tasapuolinen. Haastateltaville asemani tuntui olevan koko ajan selkeämpi ja helpompi kuin minulle itselleni. Pienistä suorituspainesta huolimatta koin, että pystyin johtamaan keskusteluja teemasta toiseen sujuvasti ja vuorovaikutus oli luontevaa. Koska paikalla olevat henkilöt tunsivat toisensa, kuka tahansa pystyi esittämään esimerkiksi tarken-

tavan kysymyksen toisen henkilön etunimellä. Erityisen tarkkana pyrin olemaan siinä, että en esittäisi johdattelevia kysymyksiä. Tähän oli tarjolla hyviä tilaisuuksia, koska jaan monia kokemuksia haastateltavien kanssa. Haastattelun edetessä pyrin aina jokaisen teeman lopussa tekemään yhteenvedon keskustelusta. Näissä kohdissa keskustelua minun oli myös syytä olla erityisen tarkkana, että en sorru johdattelemaan haastateltavia. Muutamissa kohdissa haastateltavat korjasivat liian pitkälle viemiäni tulkintoja ja täsmensivät omia näkemyksiään.

Tutkimusmenetelmäkirjallisuuden mukaan ryhmähaastatteluun voi liittyä useita ongelmia. Näihin haastattelijan on syytä varautua ennakoon. On tiedostettava, että ryhmähaastattelun sopiminen voi olla hankalaa, koska useiden ihmisten aikataulut täytyy sovittaa yhteen. Aineiston taltioinnissa on huomioitava, että kiivaassa keskustelussa tapahtuu päälle puhumista, joten tallenteista ei välttämättä kaikilta osin saa selvää. Haastateltavista ehkä kaikki eivät uskalla kertoa avoimesti omia mielipiteitään, koska ryhmän ilmapiiri ja haastateltavien henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat tilanteeseen. Tämä on otettava huomioon tuloksia tulkittaessa ja johtopäätöksiä tehtäessä. Haastattelussa kerätty aineisto olisi syytä litteroida mahdollisimman nopeasti, koska silloin asiat ja puheenvuorot ovat haastattelijalla vielä hyvin muistissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 58 ks. Hirsjärvi ym. 2009, 211) Ryhmähaastattelussa on myös vahvuuksia. Ryhmä voi tukea muistamaan asioita, jos kysymyksessä ovat muistinvaraiset asiat. Lisäksi ryhmä voi auttaa väärinymmärrysten korjaamisessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 211)

Yllä mainituista ongelmista koin haastavimpana yhteisen haastatteluajan sopimisen. Vaikka aikataulusta oli sovittu kuukausia ennemmin, vielä haastattelupäivänä muutama ilmoitti yllättävästä esteestä. Kuitenkin kaikissa ryhmissä oli vähintään neljä henkilöä, mitä voidaan pitää fokusryhmähaastattelussa vähimmäismääränä. Haastattelutila ei ollut paras mahdollinen, koska siellä puhe kaikui. Tämä aiheutti sen, että haastattelujen litterointi oli melko työlästä. Henkilökohtaisista syistä en voinut litteroida haastatteluita välittömästi niiden tallentamisen jälkeen. Aikaa haastatteluista litterointiin kertyi reilu kuukausi. En kuitenkaan koe tämän aiheuttaneen ongelmia aineiston analysoinnille.

Kirjallisuuden mukaan haastateltavat eivät voi olla riippuvuussuhteessa haastattelijaan. Haastattelijaksi ei esimerkiksi voi olla haastateltavien esimies. Jos riippuvuussuhde on olemassa, on perusteltua käyttää ulkopuolista haastattelijaa laadullisten ja eettisten syiden takia. Aineiston analysointia kuitenkin helpottaa, jos tutkija on itse toiminut haastattelijana. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507–1510) Tässä tutkimuksessa minulla oli yhteys kaikkiin haastateltaviin. En

kuitenkaan ollut kenenkään esimies tai alainen. Pohdinnan jälkeen päädyin toteuttamaan haastattelut itse. Tällä uskon päässeeni syvemmälle tutkittavan ilmiön ytimeen, mutta tiedostan samalla oman riippumattomuuteeni liittyvät haasteet. Haastattelujen aikana keräsin satunnaisia havaintoja keskusteluista paperille, mutta huomasin niiden olevan analyysin kannalta varsin merkityksettömiä.

Tutkimusmenetelmäkirjallisuuden kuvausten perusteella pidän fokusryhmähaastattelun valintaa tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi perusteltuna. Uskon, että millään muulla menetelmällä en olisi saanut riittävää ja näin kattavaa kokonaiskuvaa henkilöstön näkemyksistä tutkittavasta ilmiöstä.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistona fokusryhmähaastatteluista muodostui yhteensä noin neljä ja puoli tuntia haastattelutallenteita. Pisimmän ja lyhimmän haastattelun ero oli noin 20 minuuttia. Aloitin aineiston litteroinnin yli kuukauden kuluttua haastattelujen tekemisen jälkeen. Litterointi tarkoittaa haastattelutallenteiden muuttamista tekstimuotoon ennalta sovittujen litterointimerkkin avulla. (Vilka 2005, 180) Sen tarkkuus riippuu tutkimuskysymyksestä. Tutkittaessa ihmisten mielipiteitä ja näkemyksiä riittää aineiston sanatarkka litterointi. Jos tutkittavana asiana ovat esimerkiksi ryhmän yhteiset normit tai vuorovaikutus, on tarkempi litterointi tarpeellinen. Tällöin kirjataan ylös esimerkiksi päälle puhumiset ja tauot. (Mäntyranta & Kaila 2012, 1511)

Tässä tutkimuksessa tein litteroinnin sanatarkasti. Analyysin kannalta kirjoitin olennaisen sisällön, mutta tauot, yskähdykset tai turhat täytesanat jätin tekstistä pois. Ne tilanteet, joissa useat ihmiset puhuivat toistensa päälle, liittyivät yleensä asioihin, joissa ihmiset vakuuttelivat olevansa samaa mieltä. Näissä tapauksissa puhujien määrää tai henkilöllisyyttä on mahdotonta todentaa tarkasti. Tällaisissa tapauksissa käytin litteroinnissa esimerkiksi ilmaisua: useasta suusta, myötäilyä tai hyväksyvää muminaa.

Tein haastattelutallenteiden litteroinnin kahdella tietokoneella niin, että toiselta koneelta ohjasin tallennetta hidastetulla puhenopeudella kuulokkeisiin ja samanaikaisesti toisella kirjoitin puhetta tekstiksi. Arvioni mukaan kahden tietokoneen ja hyvän äänenkäsittelyohjelman käyttö nopeutti aineiston litterointia merkittävästi. Kuitenkin koko haastatteluaineiston litterointi oli työlästä. Yhden keskustelutunnin litterointi kesti noin viisi tuntia. Sanatarkka litterointi tuotti 59 sivua tutkimusaineistoa. Aineiston litterointi kesti neljä työpäivää. Siihen käytettyä aikaa voi kuitenkin pitää kohtuullisena. Yleinen arvio on, että litteroinnin tarkkuudesta riippuen yhden haastattelutunnin litterointi kestää 6–12 tuntia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 48)

7.2 Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysiä. Siinä aineistoa tarkastellaan eritellen sekä aineiston yhtäläisyyksiä että eroja. Sitä myös pilkotaan, kootaan ja tiivistetään tutkimusongelman kannalta olennaisella tavalla. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaisiksi muutettuja aineistoja. Tässä tutkimuksessa tekstit olivat fokusryhmähaastattelun litteroituja tallenteita. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 97) Tällöin aineistosta esiin nousevia teemoja ja luokituksia on syytä tarkastella tutkimuksen teorian pohjalta.

Sisällönanalyysissä voidaan käyttää aineisto- tai teorialähtöistä lähestymistapaa. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijan tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta jokin toiminnan logiikka. Siinä lähdetään ajatuksesta, että tutkija päättää tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, mutta ennen analyysiä, millaista toiminnan logiikkaa hän lähtee aineistostaan etsimään. Tämän jälkeen tutkija pelkistää aineistoaan, mikä tarkoittaa tutkimusongelman kannalta epäolennaisen informaation karsimista pois. Jäljelle jäänyt olennainen informaatio pilkotaan ja kootaan uudelleen johdonmukaisiksi kokonaisuuksiksi. Seuraavaksi jokainen ryhmä nimitään ryhmän sisältöä parhaiten kuvaavalla käsitteellä. Tutkimuksen tuloksena muodostuu käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli. Tuloksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavan ilmiön merkityskokonaisuutta. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimus pohjautuu jo lähtötilanteessa teoriaan. Tutkimuksen alussa kuvataan tutkimusta suuntaavaa teoriaa tai ajatuskokonaisuutta. Sisällönanalyysivaiheessa aiemmat tutkimukset ohjaavat merkittävästi käsitteiden ja luokitusten määrittelyä sekä analyysiä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä perimmäisenä ajatuksena on uudistaa tutkimuksen antamien merkitysten avulla teoreettista käsitystä tutkittavasta asiasta. (Vilka 2005, 141. ks. Aira 2005, 1074)

Teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa voidaan ajatella olevan teoriasidonnainen tutkimus. Tätä lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä ja vahvistusta. Analyysivaiheessa teoria siis kulkee empiirisen aineiston rinnalla. Aineistoa analysoidessaan tutkija voi tehdä huomioita oman aineistonsa vastaavuudesta aiempiin tutkimuksiin. Abduktiivisen päättelyn perusajatuksena on, että uudet

tieteelliset löydöt ovat mahdollisia vain, jos havaintojen teko perustuu johonkin johtoajatukseen. Tämä ajatus on luonteva, koska aineiston tarkastelua ohjaavat usein tutkijan omat ennakkokäsitykset tai perehtyneisyys tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15)

Tämän tutkimuksen analyysissa sovelsin abduktiivista päättelyä. Se oli perusteltua, koska tutkimuksen teoriaosuudesta nousi esille aiempien tutkimusten kautta tutkittavaan ilmiöön liittyviä keskeisiä teemoja, kuten sotilaiden tehtäväkierron erityispiirteet ja tiedon virtaus organisaatiossa. Esimerkiksi nämä aihepiirit vaikuttivat myös haastattelukysymysten valmistelussa. Uskon, että tutkittavan aiheen teoriaan perehtyminen ei ole voinut olla vaikuttamatta tapaani luokitella ja analysoida aineistoa. Teorian merkitystä tutkimusaineistolle korostaa myös se, että käytin haastattelukysymysten laadinnassa hyväkseni tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä (kuva 2) ja siinä määritellyjä tutkimuksen pääkäsitteitä. Alkuperäinen ajatukseni oli, että näin toimimalla teorian ja empiirisen aineiston välille saadaan toimiva yhteys.

Fokusryhmähaastattelun tulosten esittämisessä noudatetaan samoja periaatteita kuin muussakin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Niitä ei esitetä juurikaan numeroina vaan esimerkiksi luokiteltuina teema-alueina. Prosenttilukuina esitetyt jakaumat eivät ole aina luotettavaa tietoa, koska haastateltavien määrä on pieni. Numeerinen esitystapa saattaa jopa luoda virheellisen mielikuvan aineiston yleistettävyydestä. Tulososassa esitetyt näkemykset tai käsitykset kuvataan yleensä tekstinä ja suorina lainauksina. Numeerista esittämistä tärkeämpää onkin se, millaisia tulkintoja tutkija tekee niiden pohjalta ja miten hän perustelee analyysinsä. (Hirsjärvi ym. 2004, 213) Yleensä fokusryhmäaineiston analyysi tuottaa teemoja tai luokkia, jotka nimitään ja joiden sisältö kuvataan. Usein niihin liitetään aineistosta poimittuja esimerkkejä, jotka kuvaavat luokan sisältöä. Tekstilainauksissa kerrotaan siteeratusta henkilöstä yleensä perustiedot. (Mäntyranta & Kaila 2012, 1152).

7.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa toteutin aineiston analysoinnin lukemalla tekstimuotoon muuttamani aineiston monta kertaa. Samalla tein muistiinpanoja esiin nousevista teemoista. Niiden tueksi luin tutkimuksen teoriaosuutta ja hahmottelin siitä yhteyksiä aineiston analyysin tueksi. Teoriaosuuden ja aineiston yhteistarkastelun jälkeen keskeisiä aihepiirejä olivat työyhteisön osaaminen, tehtäväkierto sekä työyhteisön hiljainen tieto ja vuorovaikutus. Edellä luetellut teemat nousivat esiin melko selkeästi, koska käytin teoreettisen viitekehyksen keskeisimpiä käsitteitä fokusryhmähaastattelun runkona (kuva 2). Aihepiirien selkiytymisen jälkeen merkitsin tutkimusaineistoon jokaista teemaa koskevat osuudet ja raportointia parhaiten tukevat kommentit.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tarkastelin esiin tulleita teemoja tutkimusaineiston ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Lopuksi tein koko analyysistä yhteenvedon. Tietoinen valintani oli käsitellä analyysin pääteemoja henkilöstöryhmittäin, koska se oli myös haastatteluryhmien kokoamisen perusta. Sen takia tutkimusraportissa asioita kuvataan ensisijaisesti henkilöstöryhmittäin.

Mielestäni aineiston analysointi pelkästään henkilöstöryhmittäin ei kuitenkaan kerro riittävän kattavasti tutkittavasta ilmiöstä. Sen takia tein vielä toisen, refleктоivan analyysin, jonka keskeisenä elementtinä oli oma roolini tutkittavan organisaation jäsenenä. Pyrin siis analyysin ensimmäisen vaiheen tulosten ja tutkimuskirjallisuuden perusteella pohtimaan sitä, mistä tulokset kertovat. Jälkimmäisessä analyysissä en edes pyrkinyt objektiivisuuteen vaan peilasin ja tulkitsin analyysin ensimmäisen vaiheen tuloksia omiin kokemuksiini Helsingin Ilmatorjuntarykmentistä. Uskon toisen analyysin tuovan raportille lisäarvoa, koska olen työskennellyt noin neljä vuotta rykmentissä ennen tutkimusprojektiani. Omiin kokemuksiini pohjautuva analyysi mahdollistaa syvemmän tulkinnan, joka ei olisi mahdollista erittelemällä aineistoa pelkästään henkilöstöryhmittäin.

Tutkimustulosten analysoinnissa haastatteluihin osallistuneiden henkilöllisyydet on salattu peitenimillä. Upseereista (SM/upseerin tutkinnon suorittaneet) käytetään peitenimeä UPS. ja nuoremmista upseereista SK. Opistoupseerit merkitään tekstiin OU ja aliupseerit AU. Haastattelija on merkitty H-kirjaimella. Haastateltaville lähetetyssä materiaalissa ja haastattelun alussa kerroin heille, että käytän tutkimusraportissani henkilöstöryhmän lisäksi heistä numerotunnusta, esimerkiksi OU2. Harkinnan jälkeen päätin kuitenkin luopua ajatuksesta, koska

huomasin sen heikentävän haastateltujen anonymiteettiä. Lisäksi osasta lainauksia tekstiä on poistettu haastateltavan henkilöllisyyden suojaamiseksi, tietoturvasyistä, julkaisuun erityisen sopimattomana tai analysoinnin kannalta merkityksettömänä. Yksittäisiä voimasanoja tai muuten voimakkaita ilmaisuja en halunnut sensuroida, koska se olisi voinut muuttaa liikaa esitetyn sitaatin sisältöä. Poistettu teksti osoitetaan merkillä - -, ja lisäykset sekä täsmennykset ovat hakasulkujen sisällä. Samaan kappaleeseen kirjoitetut sitaatit ovat henkilöiden jatkuvaa keskustelua. Yksittäiset sitaatit keskusteluista ovat omina kappaleinaan.

Aineiston analysoinnin raportoinnissa olen kiinnittänyt erityistä huomiota tietoturvaan. Haastatteluaineistot kerättyäni havaitsin niiden muodostavan niin laajan sotilaallista suorituskyykyä kuvaavan kokonaisuuden, että aineistoa ei voi pitää kaikilta osin julkisena. Tässä raportissa julkaistut lainaukset tutkimusaineistosta ovat kuitenkin julkisia, koska ne on irrotettu laajemmasta asiayhteydestä. Raportoidun analyysin syvyyteen on vaikuttanut se, että tutkimusraportti on julkinen. Siksi en ole voinut julkaista tarkkoja henkilöstön osaamiseen ja suoraan sotilaalliseen suorituskyykyyn liittyviä asioita, vaikka tutkimusaineisto olisi mahdollistanut syvemmän analyysin ja tulkinnan.

7.3.1 Osaaminen Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä

Tutkimusaineiston perusteella upseerit olivat tyytyväisiä Helsingin Ilmatorjuntarykmentin henkilöstön osaamisen tasoon, mutta olivat huolissaan henkilöstön riittävydestä ja osaamisen kehittämisen käytännön mahdollisuuksista. Upseerit tiedostivat esimiehinä roolinsa osaamisen johtajina, mutta eivät olleet täysin tyytyväisiä heidän käytössään olevaan keinovalikoimaan. Suurimpina haasteina osaamisen johtamiselle ja kehittämislle upseerit pitivät sitä, että teknisen aselajin ammattilaiseksi kehittyminen kestää useamman vuoden. Lisäksi koettiin haasteena se, että nykyiset sotilasopetuslaitosten kurssit eivät anna pätevyyskysiä tai osaamista Helsingin Ilmatorjuntarykmentin koulutuskaluston käyttöön.

UPS: ”Komppaan edellistä upseeria, että teknisen aselajin kaluston käytön ja käyttöhuollon osaaminen. Sitä ei opita pelkästään asejärjestelmäkurssilla. Siihen vaatii monen vuoden työn sen asejärjestelmän parissa, että osaa sitä varmasti ja hyvin käyttää.”

Upseerit näkivät osaamisen kehittämisen melko mekaanisena asiana. Heidän mielestään sen pitäisi jalostua joukkoyksikön esikunnasta alaspäin vähintään kahden vuoden suunnittelussa, jotta päälliköt voisivat systemaattisemmin johtaa alaistensa osaamista. Kehityskeskusteluun osaamisen johtamisen välineenä esimiehet suhtautuivat varauksellisesti ja totesivat, että sen

toimivuus riippuu hyvin pitkälle alaisen asenteesta. Upseerien mukaan osa alaisista näkee kehityskeskustelun pelkkänä palkkakeskusteluna ja osa taas selkeästi kehityskeskusteluna. Upseerit olivat varsin yksimielisiä siitä, että nykyään esimiehen aikaa kuluu liikaa juoksevien hallinnollisten asioiden hoitoon, joten vastuu osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä luisuu yhä enemmän alaiselle.

UPS: ”Ehkä enemmän odottaisin sieltä alatasolta ainakin oman päällikkökokemuksen mukaan niitä esityksiä kurseista tai osaamisesta. - - Tai ehkä sitä nykyään alaiset enemmän ajattelee, että kehityskeskustelu on enemmän tämmönen. Ei ehkä suoraan palkkaneuvottelu, mutta alainen ehkä kokee, että tuon itseni vain hyvässä valossa esille.”

UPS: ”Jotenkin tuntuu näppituntumana, että ikään kuin se johtamisen rooli tai prosenttiosuus siitä työajasta on koko ajan pienentynyt. Ja hirveesti on sillä alaisella vastuuta siitä, että tehdään joku asia yleisen suunnitelman mukaan eikä välttämättä johdettuna.”

UPS: Mä näkisin myös ongelmaksi tässä, tai no ongelmaksi, haasteeksi sen, että järjestelmä tuottaa koko ajan lisää vaatimuksia siitä, että mitä oikeuksia pitää olla, että voi tehdä asioita. Otetaan esimerkiksi nyt vaikka EA1. Se on tietysti selvä käsky, että tämmönen pitää olla, jos meinaat toimia ammunnoissa lääkinnällisenä varohenkilönä. - - Sitten kaikki kuljetusmääräykset ja muut! Ja ku niitä tulee koko ajan lisää! - - Paljon on puhuttu hallinnon keventämisestä, mutta konkreettisia toimenpiteitä en ole nähnyt yhtä ainuttakaan tähän mennessä vielä! Kerätty on kyllä tietoa ja ihmetelty, että miten voi olla, että ei ehdi pääkouluttaja käymään kentällä.”

Nuoremmat upseerit lähestyivät haastatteluissa osaamista enemmän käytännön kautta. Haastateltavat jakoivat näkemyksen, että oman aselajin tehtävissä osaamisen taso on hyvä, mutta yleiset sotilastaidot ja erityisosaamista vaativat tehtävät ovat osaamishaaste. Nuoremmat upseerit kokivat ongelmaksi myös sen, että muutaman vuoden aikana yksittäiselle työntekijälle voi kertyä sellaista osaamista, jonka korvaaminen voi olla vaikeaa. Päivittäiset haasteet koettiin resurssiongelmana, josta kehittyy osaamisongelma. Nuorten upseerien mielestä henkilöstöä ei ole riittävästi, jotta osaaminen voisi jakaantua henkilöstön kesken. Sen takia esimerkiksi sijaisten hankkiminen erityisosaajille tuottaa ongelmia. Heidän mielestään pysyvää kouluttajahenkilöstöä on perusyksiköissä liian vähän. Erityisesti aliupseereita tarvittaisiin lisää. Tämä tilanne johtaa siihen, että nuorista upseereista muodostuu muutamassa vuodessa perusyksikön koulutuskaluston kärkiosaajia. Maisterikurssille siirtyessään he vievät osaamisensa mukanaan, koska työpaikalla ei ole vakiintuneita osaamisen siirtämisen käytäntöjä.

SK: ”Mä olen ollut jo pitkään sitä mieltä, että ammattitaito meidän päätehtävään eli it-asioihin on hyvä. Nuorillakin kouluttajilla. Kandeista ku nyt puhutaan niin, mun mielestä ne osaa kokemukseenkin nähden todella hyvin ne omat asiansa. Ja osa alkaa jopa sen takia oleen tosi nopeesti suht korvaamattomia tai melkein korvaamattomia. Mut sitte, missä selkeä kehittämisen tarve on niin, ne on ihan perus sotilaan taidot nykyään. Käsketään koulutetaan kaikki tra:t [toiminta rakennetulla alueella], jotain räjäytysshommia, taisteluensiavut tai vastaavaa. Mut ei niitä millään tavalla juurikaan henkilöstölle kouluteta missään vaiheessa.”

SK: ”Nyt kun tutkan kouluttaja on tällä hetkellä kipeä, niin sitten vaihdetaan koulutusta. Koska sitä koulutusta ei pysty suorittamaan ilman sitä tutkaa. Nyt sitä [koulutusta] ei sitten ole, kun vain yksi henkilö on poissa.”

SK: ”Ei ole kokeneita aliupseereita riittävästi. Niitä on todella vähä. - - Et se vähä pakottaa sen, että kandeista on tehtävä niitä erikoisosaajia.”

Opistoupseerit olivat nuorempien upseerien kanssa samaa mieltä siitä, että osaaminen oman tehtävän ytimessä on vahvaa. Ongelmaksi koettiin kuitenkin huono henkilöstöjohtaminen ja kunnollinen tehtäviin perehdyttäminen. Riittämättömien henkilöstöresurssien takia ihmisiä siirrellään tehtävästä toiseen ilman perehdytystä tai aitoa kiinnostusta siitä, onko henkilö ammattitaitoinen tehtävään. Uusien teknisten järjestelmien myötä henkilöstön osaamisvaatimukset ovat kasvaneet merkittävästi. Osaaminen on myös keskittynyt tietyille henkilöille, mikä aiheuttaa ongelmia sijaisjärjestelyissä ja tiedon siirtämisessä. Opistoupseerit olivat hyvin huolissaan oman osaamisensa siirtymisestä ja erityisesti perusyksiköiden epäterveestä henkilöstörakenteesta. Heidän mielestään nykyisessä henkilöstötilanteessa osaamisen taso rapautuu koko ajan.

OU: ”Mä olen ihan samaa meiltä! Me loikitaan aivan helvetisti asiasta toiseen. Ja ilman mitään, että siihen perehdytetään tai koulutetaan millään tavalla. Sut vaan käsketään, että hoida sä sitä tehtävää, vaikka sulla ei ole minkään näköistä kompetenssia sitä asiaa hoitaa.”

OU: ”Mutta meillä on sellasia erityisosaajia tämänkin pöydän ympärillä, että jos jää vaikka pitkälle sairauslomalle, niin välillä tuntuu, että koko korttitalo kaatuu siihen.”

OU: ” - - Yleensä se osaaminen tulee sitä kautta, että me ollaan oltu pitkään tietyissä tehtävissä. Ja nythän me ollaan menty koulutuspuoli koko ajan enemmän ja enemmän, että meitä [opistoupseereita] on vähemmän. - - Sitte meille ei ole tullut aliupseereita, joita luvattiin opistoupseerien kouluttamisen jälkeen. Niitä on tullut vaan kourallinen ja ne osa on ollu pitempään tehtävissä. Mutta hirveästi vaan paikotaan sillä, että tulee puolen vuoden sopimussotilaita, joilla ei pääse juuri mitään osaamista syntymään. Eli ne nippa nappa selviää siitä koulutustehtävästä ja se syvälinen osaaminen ja kaikki muu siitä ympäriltä häviää. Ja nyt pikkuhiljaa on tämä kokeneempi kaarti vähentynyt vuosi vuodelta pienemmäksi koulutusportaassa. Ja sitte ku kandit tulee, niin kandit just oppii,

ja ne saadaan hyvälle tasolle, niin ne häviää siitä [maisterikurssille]. Mun mielestä tämä alkaa oleen aika kestävämmällä pohjalla. Se rappeutuu koko ajan se koulutuspuoli tuolla nyt meillä kovaa vauhtia. Ja sitte moni asia menee perseelleen sen takia, että siellä ei ole riittävän kokemuksen omaavaa porraa. Et siellä pitää olla nuoria kavereita, mutta siellä pitäis olla niitä joka puolella niitä kokeneempiakin kavereita, joilla on se osaaminen ja tieto ja taito. Ne pystyy koulimaan niitä nuorempia siihen. Se on ruvennu häviämään mun mielestä aika pitkälle näin sivusta seuraajana viimeiset vuodet.”

OU: *”Tämä koko henkilöstöpolitiikka on aukkojen paikkaamista täällä koko ajan. Johonkin tulee aukko, ku joku toinen ukko siirretään johonkin. Koko ajan on reikä jossain. Niitä ei saada täytettyä millään kaikkia.”*

Aliupseerit tarkastelivat osaamista hyvin käytännöllisesti. Heidänkin keskustelunsa oli opistouseerien tapaan hyvin kriittinen. Työnantajan lyhytjänteistä henkilöstöjohtamista, huonosti toteutettua rekrytointia ja henkilöstön sitouttamista sekä resurssien vääränlaista kohdentamista pidettiin suurimpina ongelmina työyhteisön osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. Aliupseerien mielestä esimiehet tiedostavat osaamisen hallintaan liittyviä ongelmia, mutta ovat kyvyttömiä ratkaisemaan niitä. Yhdeksi syyksi rykmentin huonoon henkilöstöjohtamiseen aliupseerit arvioivat upseerien nopeahkon tehtäväkierron. Tällöin upseerit voivat tehdä henkilöstöä koskevia päätöksiä, joiden seurauksista heidän ei itse tarvitse kantaa vastuuta, koska ovat niiden vaikuttaessa jo siirtyneet uusiin tehtäviin.

Aliupseerien keskustelu oli kaikista haastatteluista ongelmakeskeisin. He tunnistivat useita ongelmia osaamisen rapautumisessa ja aina lopulta päätyivät siihen, että organisaation henkilöstöjohtaminen on erittäin huonoa. Keskustelu oli samansuuntainen myös opistouseereilla, mutta aliupseerit kuvasivat havaitsemiaan ongelmia vielä käytännöllisemmin. Haastattelun ilmapiiristä pystyi aistimaan, että aliupseerit kohtaavat kuvailemiaan ongelmia työssään päivittäin. Yksittäisissä puheenvuoroissa nousi kuitenkin positiivisena asiana esille se, että rykmentin aliupseeriston osaamista on pyritty laajentamaan Puolustusvoimien kurssien avulla. Enää kaikki aselajissa palvelevat aliupseerit eivät suorita ilmatorjuntaopintoja. Tarpeen mukaan heitä on käsketty esimerkiksi huollon ja panssarilinjan kursseille. Aliupseerit painottivat, että todellisen osaamisen muodostuminen kestää useampia vuosia. Heidän mielestään nykyinen epäjohdonmukainen ja reaktiivinen henkilöstöpolitiikka ei mahdollista osaamisen kehittymistä ja henkilöstön sitoutumista työnantajaan.

AU: *”On resurssit ja on kaikki, mutta liikaa rykmentin johto nojautuu siihen, että näitä ei olis. Se on enemmänkin asennekysymys.”*

AU: *"Me ei saada pidettyä siitä hankitusta osaamisesta kiinni. Jos ajatellaan vaikka [mainitsee henkilön], ku siltä lähti [mainitsee tehtävän, josta henkilö joutui luopumaan] tehtävä, mikä tarkoittaa palkkaluokan tippumista, niin mikä hemmetin motivaatio hänellä ois jäädä tänne? Koska se palkka nyt kuitenkin on aika iso juttu. Niin sitten tuollasissaki asioissa me menetetään osaamista ku meillä ei ole asioita, joilla me saadaan pidettyä noita tyyppejä."*

Aliupseerit kritisoivat myös muita ryhmiä enemmän Puolustusvoimien organisaation kankeutta. Puheenvuoroista tuli esille, että perinteinen linjaesikuntaorganisaatio on liian raskas ja hidas nykyajan osaamiskeskeisten organisaatioiden johtamiseen.

AU: *"Resursseja meillä on, mutta ne kohdennetaan väärin. Meidän yksikköorganisaatio on kehitetty 1900-luvun alussa. Ja sit meillä on yksiköitä, joihin kuuluu insinöörit sun muut ja sitä pyörittää päällikkö, varapäällikkö ja vääpeli niinku jatkosodassa. Niin ei se toimi sillä tavalla. Se yksikköorganisaatio pitäis romuttaa. - - Että pitäis jotenkin saada oikeat henkilöt siviilistä hakemaan, kouluttaa ne ja pitää niistä kiinni!"*

AU: *"Aina ei voi odottaa vain käskyä. Pahimmillaan käsky ilmestyy edellisenä päivänä ku harjoitukseen pitää lähteä. Niin se koko prosessi on väärin. Niinku Bruce Oreck sanoi, että Suomen ongelma ei ole se, että meillä on liikaa käskyjä ja määräyksiä, vaan se, että niiden toteuttamisnopeus on ihan järjettömän hidas. Et se pitäis nopeuttaa sitä sykliä. Miksi me tehdään käskyjä, jonka pitäis antaa perusteet toiminnalle, jos ne tulee huonoilla perusteilla väärässä ajassa."*

AU: *"Ja rekrytointiprosessi kestää puoli vuotta! Miten voi mennä puoli vuotta siitä, että käyt työhaastattelussa. Ajatellaanko, että se äijä odottaa siellä oikeasti vaan puoli vuotta, että onko se päässy töihin. Sehän on ihan järjetöntä!"*

AU: *"Ja se mitä komentajakin oli - - sanonut. Että 2018. Että kuka täällä nyt sinne asti miettii. Niin ongelma onkin siinä, että kukaan ei mieti!"*

Tulkintani mukaan Helsingin Ilmatorjuntarykmentin osaamisen taso on haastateltujen mielestä vielä hyvällä tasolla. Osaaminen ei kuitenkaan ole kestäväällä pohjalla, koska henkilöstöresurssit eivät ole riittävät. Kaikki haastatellut ammattiryhmät olivat huolissaan henkilöstön riittävydestä ja jaksamisesta. Erityisesti opistoupseerit ja aliupseerit kritisoivat kovin sanoin rykmentin henkilöstöjohtamista. Esimiesasemassa olevat upseerit kuitenkin totesivat, että pitkäjänteinen henkilöstösuunnittelu on mahdotonta, koska suunnitteluperusteet muuttuvat jatkuvasti. Lisäksi ylemmät esikunnat eivät kykene tuottamaan oikea-aikaisesti perusteita henkilöstösuunnittelulle. Upseerit totesivat, että systemaattista henkilöstön osaamisen kehittämistä on vaikea tehdä, koska lähes kaikki virka-aika menee hallinnollisiin tehtäviin ja koulutusrutiinien ylläpitoon. Omia esimiehiään tai ylempiä esikuntia upseerit kritisoivat kuitenkin vähän. He lähinnä totesivat asioiden vallitsevan tilan.

Kaikki haastateltavat olivat varsin yksimielisiä siitä, että teknisessä aselajissa osaamisen karttumiseen menee useampi vuosi. Tämä asia yhdistettynä niukkoihin henkilöstöresursseihin aiheuttaa sen, että kenestä tahansa voi muodostua organisaatiolle erittäin tärkeä osaaja. Tällaisen henkilön poistuminen organisaatiosta aiheuttaa merkittävää osaamisen laskua. Osaamiskato konkretisoituu haastateltavien mielestä erityisesti silloin, kun nuori upseeri lähtee maisteriopintoihin. Kaikki henkilöstöryhmät pitivät kestävämmänä tilannetta, jossa poistuvan kokeneen työntekijän osaamista paikataan lyhytaikaisella sopimussotilaalla.

Upseerit kokivat olevansa melko voimattomia ratkaisemaan henkilöstöjohtamisen ongelmia. Suorittavan portaan työntekijät, etenkin opisto- ja aliupseerit, olivat kuitenkin sitä mieltä, että asiat olisivat ainakin nykyistä paremmin hoidettavissa. Onkin perusteluta miettiä, onko kaikilla henkilöstöryhmillä sama käsitys henkilöstöjohtamisen tilanteesta ja haasteista. Upseerit eivät ainakaan uskoneet, että heidän alaisensa ymmärtäisivät henkilöstöjohtamisen suunnittelun vaikeutta. Kaikissa ryhmissä kritisoitiin kehityskeskustelua osaamisen johtamisen keinona. Varsinkin opisto- ja aliupseerien mielestä kyseessä on puhdas palkkaneuvottelu. Muutammat jopa totesivat esimiehen käyttäneen kehityskeskustelua lyömäaseena. Nämä henkilöt totesivat, että eivät sen jälkeen ole suostuneet kehityskeskustelussa tuomaan mitään negatiivista esille omasta osaamisestaan.

Tutkimusaineistosta on havaittavissa useita yhtymäkohtia aiempaan osaamisen johtamisen tutkimukseen. Ainakin eri henkilöstöryhmät tuntuivat olevan kokemustensa perusteella samaa mieltä tutkijoiden kanssa siitä, että osaamisen johtaminen oikein toteutettuna tukisi yksilöiden ja organisaation oppimista sekä säästäisi resursseja (McAdam & Reid 2000, 317 ks. Archvili, Page & Wentling 2003). Käytännön realiteetit näyttävät kuitenkin romuttavan systemaattisen osaamisen johtamisen. Kaikki henkilöstöryhmät, erityisesti upseerit, korostivat Otalan (Ojala & Aura 2005, 3–5) tavoin sitä, että nykypäivän työelämässä tiedot ja osaaminen vanhenevat nopeasti. Samoin tiedostettiin, että henkilöstö on usein työpaikan keskeisin tietojen ja taitojen varasto (McAdam & Reid 2000, 327) Upseerit tiedostivat myös Viitalan (Viitala 2002, 120) ja Tuomisen (Tuominen 2012, 78–80) kuvaamalla tavalla roolinsa henkilöstönsä osaamisen johtajina. Esimiehet kokivat kuitenkin olevansa melko hankalassa välikädessä, koska heillä ei ole tarvittavaa päätösvaltaa ratkaista havaitsemiaan ongelmia. Samoin muut henkilöstöryhmät pitivät organisaation tiedon jakamisen kulttuurina kankeana, hitaana ja hierarkkisena. Tämä on todettu sotilasorganisaatioille tyypilliseksi ongelmaksi (Hall 2001, 24 ks. Jones & Mahon 2012, 774–786). Vaikka Puolustusvoimissa tehdyssä tutkimuksessa korostetaan oppivan organisaation tärkeyttä (ks. Halonen 2007, 23) ja vaikka sen strategia-asiakirjat korostavat

osaamisen merkitystä (Pääesikunta 2015b, 9–10), eivät nämä periaatteet näytä ongelmitta jalkautuvan työyhteisöjen arkeen. Puolustusvoimien visio oppivasta organisaatiosta vaikuttaa ainakin Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä jäävän osittain toteutumatta henkilöstöressurssipulan takia.

7.3.2 Tehtäväkierto Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä

Tutkimusaineiston mukaan kaikki henkilöstöryhmät pitivät sotilaiden tehtäväkiertoa Jans ja Frazer-Jansin tapaan käytännössä uralla etenemisenä. (Jans & Frazer-Jans 2003, 255) Ajatus, että siirryttäisiin tehtävästä toiseen ja palattaisiin jalkauttamaan hankittua osaamista alkupeiräiseen tehtävään, tuntui kaikkien haastattelujen mielestä vieraalta. Kaikki henkilöstöryhmät halusivat nähdä oman sotilasuransa nousujohteisena kehityksenä, jossa virkaiän ja osaamisen karttuessa siirrytään vaativampiin tehtäviin. Tutkimusaineiston perusteella haastavaa onkin se, miten tehtävän vaihdon yhteydessä hankittu osaaminen saadaan siirrettyä seuraajalle.

Upseerit pitivät erityisen ongelmallisena sitä, että tehtävien osaamisvaatimusten eriytyessä on koko ajan vaikeampaa löytää työntekijöille seuraajia. Henkilöstöressurit nähtiin riittämättöminä ja henkilöstöjohtaminen reaktiivisena. He eivät nähneet haastatteluhetkellä tehtäväkiertoa niinkään henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmänä vaan pikemminkin pakollisena kaaoksen hallintana. Moni piti sitä kuitenkin hyvänä ja tavoiteltavana tilana, jos työntekijöitä olisi enemmän.

UPS: ”Tehtäväkiertoon liittyvä yksi selkeä ongelma on se, että tää organisaatio joukkoyksiköissä on niin ohut ja kapea, että on vaikea siirtää ihmisiä ikään kuin rinnakkain tai seuraavaan tehtävään, jos siinä on jotain osaamisvaatimuksia, mitä sillä alaisella ei välttämättä juuri sillä hetkellä ole.”

UPS: ”Pitäisi pystyä organisaatio stabiloimaan ja tekemään riittävän vahvaksi, jotta se [tehtäväkierto] ois mahdollista.”

Useissa upseerien puheenvuoroissa nousi esille, että he pitivät mentorointia ja työssä oppimista erittäin olennaisina osaamisen kehittämisen keinoina. Voi päätellä, että upseerien mielestä mentorointi pitäisi saada toimimaan ennen tehtäväkierron käynnistämistä. Käytännössä se tarkoittaisi nykyistä parempaa perehdytystä ja edes pyrkimystä osaamisen siirtämiseen tehtävänvaihdon yhteydessä. Vasta siinä vaiheessa, kun kouluttavaa henkilöstöä on riittävästi, voitaisiin tehtäväkierron avulla ristiin kouluttamalla saada lisättyä ammatillisia oikeuksia ja pätevyyskä. Tämä tarkoittaisi sitä, että saataisiin monistettua esimerkiksi koulutuskaluston ammattipätevyyskä, kun ammattisotilaat voisivat työskennellä pareittain.

UPS: *"Kuitenkin henkilöstöalan normistot on aika jäykkiä. Et jos vaikka ihminen eläköityis 1.6., niin ei sitä seuraajaa voida palkata 1.5 tai 1.4. Vaan se tulee sitten 1.6. Ja sitte se kattoo, että missä asennossa ne kynät siinä työpöydällä on. Ja vaikka ei ois mitään kokemusta, niin lähtee nollasta liikkeelle."*

Upseerit kokivat ongelmaksi sen, että Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä on liian vähän pysyvää kouluttajahenkilöstöä. Aliupseereita ei ole riittävästi ja opistoupseerit ovat jo suurimmaksi osaksi poistuneet perusyksiköistä. Upseerien huoli osaamisen siirtymisestä työntekijöiden välillä oli selvä. Pitkään virassa olleiden opistoupseereiden työn sisällön kehittämistä käytiin myös keskustelua. Upseerit olivat harmissaan, että työnantaja ei kykene tarjoamaan haastavampia tehtäviä.

UPS: *"Sen huomaa jo, että ne [opistoupseerit] on niin pitkään ollu siinä samassa tehtävässä. Eikä ole perusyksikössä enää välttämättä antaa parempaa hommaa. Mutta sen huomaa, että heille pitäisi pikkuhiljaa olla joku toinen tehtävä sitten. Huomaa sen ehkä hiukan negatiivisena asiana"*

H: *"Näkykö se leipääntymisenä työhön?"*

UPS: *"Kyllä!"*

Toisaalta upseerien keskustelussa tuli selkeästi esille ajatus, että opisto- ja aliupseerien paikka on perusyksikössä. Perusyksikkökokemusta pidettiin ammattisotilaan uralla tärkeänä henkilöstöryhmästä riippumatta. Upseerit näkivät sen olennaisena varsinkin oman sodan ajan tehtävän kannalta.

UPS: *"Aliupseereiden ja opistoupseereiden osalta mä jotenkin pitäisin keskiössä sitä, että se työ siellä varusmiesten keskuudessa perusyksikössä. Niin sen pitäisi olla heille niin kiinnostavaa, että he haluaisivat tehdä sitä ainakin 20 vuotta. 20 ensimmäistä virkavuotta. - - Oletko tehnyt siis oikean uravalinnan, jos olet hakeutunut aliupseerin tai opistoupseerin tehtävään ja se varusmieskoulutus ei kiinnosta. Esimiehenä aina itellä nousee karvat pystyyn, jos se tuodaan alaisen suulla selkeästi esille, että en halua tehdä tätä tehtävää. Se on vähä sama upseeripuolella, et kaikki meistä tietää tän pöydän ympärillä, että me joudutaan Mikkeliin Maavoimien esikuntaan palvelukseen. Kukaan ei meistä ehkä sinne halua, mutta silti me sinne joudutaan."*

UPS: *"Mutta se on just näin, että sitä perustyötä ja sitä perusosaamista, mitä täällä [perusyksikössä] saadaan. Se on niin keskiössä sen tulevaisuuden tekemisen kanssa. Vaikka siirryt esikuntaan - - niin silti pitäis patteristossa tai rykmentissäki olla sodan ajan tehtävässä ihan rautainen ammattilainen järjestelmienkin käytössä. Nyt ku me ollaan todettu, että sillä ehkä perusyksikössä muutamassa vuodessa saatavalla osaamisella et pysty sitä sa-tehtäväsi hoitamaan, koska se osaaminen vanhenee niin nopeasti."*

Nuoremmat upseerit pitivät tehtäväkiertoa hyvänä ja kannatettavana ajatuksena mutta eivät nykyisillä henkilöstöresursseilla mahdollisena. Keskustelussa he pohtivat erityisesti sitä, mikä henkilöstöryhmän olisi järkevintä kiertää. Sotatieteiden kandidaattien tehtäväkierto pitäisi ehkä toteuttaa niin, että vasta valmistunut upseeri menisi ensimmäisenä kouluttajaksi joukko-tuotantoyksikköön, josta siirtyisi aliupseerikurssille ja lopulta jonkun yksikön saapumiserän johtajaksi. Edellä kuvattu järjestely olisi hyvä tehdä ennen maisteriopintoja. Tätä haastavampaa tehtäväkiertoa neljän vuoden työelämävaiheeseen ei pidetty järkevänä.

SK: ”Kyllä se vähä siltä tuntuu, että todellisuus sen estää [tehtäväkierron]. Kyllä sen neljän vuoden aikana vaikka on aika haastavaakin kalustoa meillä, niin kyllä siinä pystyy ehkä pari eri järjestelmää opetteleen. Sit jos ruvetaan enemmän tekeen, niin se menee vähä siihen niin sanotulle upseerilinjalle, että tietää kaikesta vähäsen, mutta ei oikein osaa mitään.”

SK: ”Ehkä tehtäväkierron voisi toteuttaa silleen kandien osalta, että se kouluttaa yhtä laitetta vaikka nyt ohjuslavettia. Se on joukkotuotannossa ohjuslavetilla, aliupseerikurssilla ohjuslavetilla ja sit se on vielä ennen ku se kouluun lähtee, niin se on saapumiserän johtaja.”

SK: ”Nii, kandeille ei välttämättä tarviskaan mitään älytöntä kiertoa yrittää sen neljän vuoden aikana. Ne on kouluttajia ja ehkä sen vuoden saapumiserän johtajina.”

Nuorempien upseerien mielestä erityisesti pysyvämpien henkilöstöryhmien (opisto- ja aliupseerit) olisi hyvä olla tehtäväkierrossa. Se tukisi heidän mielestään järjestelmätuntemuksen lisääntymistä ja estäisi työhön tylsistymistä. Karadimas ym. ovat tutkimuksissaan päätyneet samanlaisiin johtopäätöksiin. Tutkimustulostensa perusteella he toteavat, että tehtäväkierrossa olevien sotilaiden osaaminen kasvaa ja yksilöt virkistyvät. (Karadimas ym. 2008, 1751). Jans ja Frazer-Jans suhtautuvat myös positiivisesti suorittavan tason sotilaiden tehtäväkiertoon. Sellaisten tehtäväkiertojaksojen suunnittelu on helpompi toteuttaa, koska niissä vaadittavat taidot ovat yleensä käytännöllisempiä kuin esimerkiksi vaativammissa upseeritehtävissä. (Jans & Frazer-Jans 2003, 259) On kuitenkin syytä muistaa, että teknisen aselajin kouluttajan ammatillisia oikeuksia ja tehtävässä vaadittavaa osaamista ei voi hankkia kovin nopeasti.

Useat haastateltavista olivat nähneet jo hitaan urakehityksen aiheuttamaa leipääntymistä työpaikallaan. Nuoremmat upseerit olivat myös sitä mieltä, että tehtäviin määrätään liian paljon ihmisiä henkilöstöryhmän kuin osaamisen perusteella. Tämän on havaittu aiheuttavan turhautumista ja urakierron hidastumista työpaikalla. Jossain määrin siis koettiin ongelmaksi se, että osa tehtävistä on tiukasti korvamerkitty jollekin henkilöstöryhmälle. Lunvall ja Nielsen korostavat, että organisaatioiden on helpompi parantaa oppimiskykyään, kun sen käytännössä yhdistyy toiminnallinen joustavuus ja esimerkiksi tehtäväkiertoa käytetään kehittämisen väli-

neenä. (Lundvall & Nielsen 2007, 207) Puolustusvoimissa olisikin ehkä syytä nykyistä enemmän miettiä, miten paljon eri tehtävien varaaminen tietyille henkilöstöryhmälle heikentää organisaation toiminnallista joustavuutta ja siten mahdollisesti organisaation oppimista.

SK: "Nii mä voisin olla sitä mieltä, että se ois se aliupseereiden homma olla joksaisessa yksikössä ja käydä kouluttamassa sillai että ne oikeasti sen osaa kaikkia laitteita. Se vois olla niille hyvä sen tehtävän mielekkyydenkin kannalta. [hyväksyviä kommentteja]. Mutta en tiedä pitäiskö sen olla pakollista."

SK: "Opistoupseereissa alkaa tuleen se, että ne on suurin osa ollu sen 20 vuotta töissä. Osa ehkä enemmänkin. Niin niiden heittely hommasta toiseen ei enää sen 20 vuoden pelkän kouluttamisen jälkeen. Noh, harvalta löytyy enää innostusta lähteä opiskeleen hirveästi uutta ja antaa enää ihan hirveästi harjoituksissa. - - Opistoupseerit alkaa oleen varmaan pikkuhiljaa siinä iässä, että tehokkaimmat vuodet on käytetty. Osaamista monelta kyllä löytyy."

SK: "Toi on vähä, et mitkä tehtävät on määritelty upseereille ja opistoupseereille. Ku taas opistoupseereille ois niitä tehtäviä, mihin niillä ois osaamista. Oetaan nyt esimerkkinä [mainitsee nimen]. Sen ois pitänyt päästä [mainitsee tehtävän]. Se halus sinne, sitä lupailtiin, mutta sitte sinne tungettiin aina uutta maisteria. Nyt maisteri lähtee pois, [mainitsee nimen] kyrpiintyi täysin ja lähtee meidän. Ja nyt meillä ei ole ketään sinne! - - Mutta joo, se oli maisterille suunniteltu se homma, eli parasta ja sopivinta henkilöä ei voitu laittaa. Laitettiin oikean henkilöstöryhmän jäsen siihen."

Tulkintani mukaan opistoupseerit olivat skeptisimpiä tehtäväkierron mahdollisuuksista kehittää organisaation osaamista. Suurimpana ongelmana he pitivät riittämättömiä kouluttajaresursseja. Heidän mielestään tehtäväkierto toimi aiemmin hyvin, kun peruskoulutettua henkilöstöä tuli sekä upseerien että opistoupseerien henkilöstöryhmiin. Silloin uralla eteneminen oli nykyistä selkeämpää ja jopa varmaa. Nykyistä rykmentin henkilöstörakennetta opistoupseerit pitivät vinoutuneena ja kokivat joutuneensa henkilöstöryhmänä Puolustusvoimien rakenneuudistusten ja henkilöstön koulutusjärjestelmä uudistusten maksumiehiksi. Erityisen haastavaksi koettiin se, että uusia opistoupseereita ei enää valmistu ja aliupseeristoa ei ole riittävästi. Eläkkeelle siirtyvien opistoupseerien korkeimpien palkkaluokkien tehtäviä muutetaan upseerien tehtäviksi ja alemman palkkaluokan tehtäviä aliupseereiden tehtäviksi. Tämä tilanne on luonut opistoupseereiden mielestä heidän uralleen lasikaton. Sen läpäiseminen on erittäin vaikeaa, koska mikään koulutusjärjestelmä ei systemaattisesti tuota opistoupseerien työn seuraajia. Näin ollen he ovat jumittuneet nykyisiin tehtäviinsä, joihin heille on kertynyt erityisosaaamista. Opistoupseerien esimiehet (upseerit) ovat hankalassa asemassa, kun he eivät voi päästää alaisiaan vaativampiin tehtäviin, koska opistoupseerien työlle ei ole ammattitaitoisia jatkajia. Osa haastatteluun osallistuneista opistoupseereista oli erittäin turhautunut ja katkeroitunut organisaation henkilöstöjohtamiseen.

OU: *"Meillekään ei tule minkäänlaista urakiertoa tässä - - ku ei se päällikkö voi laskea sitä äijää sieltä pois."*

H: *"Niin sitä opistoupseeria?"*

OU: *"Niin sitä ainoaa pysyvää jäärää, joka siellä neuvoa niitä nuorempia ja kouluttaa niitä. Ei se voi laskea sitä pois, ku sille tulee sellanen osaamisvaje sen jälkeen, että ei ole tosi."*

OU: *"Ja nyt ku ajatellaan, että ei alhaalta ole meille korvaajaa ja ylhäältäpäin tehtävät lähtee pois, mitkä ois ehkä voinu olla seuraavia tehtäviä. Niin kyllä se pistää katkeroituun niinku [mainitsee nimen] tuossa sanoi. Että kyllä se pitemmän päälle vituttaa olla 15 vuotta kattelmassa ku pistetään vasempaa jalkaa saappaaseen. Että jotain muutakin vois tehdä."*

Opistoupseerien näkemykset siitä, kuinka pitkä aika yhdessä tehtävässä olisi sopiva, vaihtelivat melko paljon. Yleisesti todettiin, että noin viisi vuotta yhdessä tehtävässä on aika, jolloin pystyy vielä kehittämään toimintaa. Sen jälkeen pitäisi viimeistään aloittaa seuraajan perehdyttäminen ja valmistautua siirtymään uuteen tehtävään. Menneitä aikoja opistoupseerit muistelivat jopa nostalgisesti, koska silloin oli olemassa jonkinlainen urasuunnitelma. Tämä koettiin hyväksi myös työn mielekkyyden kannalta. Tutkimustulosten mukaan 2-3 vuoden tehtäväkierto on sotilailla (upseereilla) liian nopea, koska siinä työntekijä ei ehdi oppia tehtävänsä kunnolla. Ainakaan hän ei tuona aikana kykene kehittämään ja soveltamaan tehtävänsä sisältöä. (Jans & Frazer-Jans 2003, 259) Samansuuntaisia kommentteja antoivat haastatteluissa kaikki ryhmät korostaessaan, että uuden tehtävän syvällinen oppiminen vie aikaa useamman vuoden. Usein tämä konkretisoituu nuorempien upseerien kohdalla, jotka kehittyvät todelliseksi ammattilaisiksi työelämävaiheensa (yleensä 4 vuotta) aikana ja siirtyvät sen jälkeen maisteriopintoihin. Onkin perusteltua miettiä erityisesti pysyvemmän henkilöstön (opistoupseerit ja aliupseerit) tehtäväkierron nopeutta. Tutkimustulosten ja haastateltavien kommenttien perusteella viisi vuotta yhdessä tehtävässä pitäisi olla vähimmäisaika, koska uuden tehtävän oppiminen vie kahdesta kolmeen vuotta. Vasta sen jälkeen työntekijä on tehtävässään tuottavimmillaan. Olennaista on pohtia, kuinka kauan työntekijä kokee tehtävänsä mielekkääksi opittuaan tehtävän sisällön syvällisesti. Opistoupseerien kommentteista kuvastui selkeästi turhautuminen, koska oma urakehitys vallitsevassa tilanteessa vaikuttaa täysin näköalattomalta.

OU: *"Kyllä koulutuspuolella ainakin se loisi sitä motivaatiota siihen, että sulla ois joku tietty suunnitelma ku tehtäväkierrossa mentäis eteenpäin."*

OU: *"Mutta tässä tehtäväkierrossa pitäis olla vähintään yksi askel koko ajan eteenpäin nähtynä, mitä aina toivotetaan hyvässä työyhteisö -kirjassa. - - Pa- laan edelleen asiaan henkilöstöjohtaminen! Joukkoyksikössä pitäisi olla useam- pi henkilöstöjohtaja ja joka yksikössä omansa. Ja lyödään suunnitelma, jossa selviää, että mitä tuo Jorma osaa ja tämä Tellervo. Mutta onhan niitä taulukoi- ta tehty. Katselin tuossa, mutta niissäkin oli ihan vitusti virheitä. Ja nekin on tehty varmaan ihan tekemisen ilosta."*

OU: *"Aikanaan mä muistan ku esiteltiin opistoupseerin tehtäväkiertoa tällasella samanlaisella porrasjärjestelmällä. Se meni jotenkin näin, että ensimmäisenä olet sen jaoksen kouluttaja. Sen jälkeen olet jaosjohtaja. Sen jälkeen ku oot ollu noin kymmenen vuotta töissä, käyt jatkokurssin ja olet vääpeli. Ja sitten ku oot muutaman vuoden siinä, ni sitten sä olet sen jälkeen varapäällikkö tai menet esikuntaan. Mutta ei semmosta ole."*

OU: *"Meillä tässä urakierto on sitä, että heitetään periaatteessa samaan tehtä- vään eri yksikköön, eri kalustolle ja siinä se urakierto on. Ja sillä saadaan pi- dettyä se työ edes osalle mielekkäänä. Et joudut opettelemaan uutta ja sitte saa- daan joku hieno titteli sinne paperille. Että ei se oikein toimi. Kyllä sillä pari kolme vuotta menee eteenpäin, mutta kyllä se jossain vaiheessa tulee se leipään- tyminen."*

Opistoupseereilla ei ollut kovin suurta luottamusta esimiestensä tai työnantajan tapaan hoitaa tehtäväkiertoa. Useiden haastatteluun osallistuneiden mielestä hyvät tehtävät jaetaan hyvä veli -periaatteella. Kommentteja voi mielestäni pitää huolestuttavina. Tutkimusten mukaan vapaa tiedon kulku ja tiedon jakaminen tukee työpaikoilla luottamuksen rakentumista ja oppivan organisaation kulttuuria. (Swif & Hwang 2013, 33). Toisaalta tutkimukset ovat osoittaneet, että sotilasorganisaatiot ovat kulttuuriltaan ja toimintatavoiltaan usein suljettuja informaatio- ympäristöjä, joissa tietoa jaetaan rajoitetusti. (Hall 2001, 24) Tutkijat pitävätkin tärkeänä, että sotilasorganisaatiot panostavat jatkossa sisäiseen kommunikaatioon. (Jones & Maon 2012)

OU: *"Tulee sellainen lievä salaliittoteoria. Vaikka löytäisikin, että tämmönen tehtävä aukeaa, niin siihen on kuitenkin tämä tyyppi jo suunniteltu ja sovittu jo joskus vittu saunan lauteilla."*

OU: *"Sama tuntuu haiskahtavan vähä tässä siirtoasiassa. Mitä enemmän pelaat lätkää tuolla yläkerran väen kanssa, niin sen helpommin pääset lähtemään."*

OU: *"Täytyy sanoa, että omassa siirrosta auttoi merkittävästi joskus [mainitsee joukkueen nimen] pelaaminen."*

Opistoupseerit nostivat esille myös sen, että osa ihmisistä ei edes halua lähteä tehtäväkiertoon. Tehtäviin mukavoituminen hidastaa tehtäväkiertoa. Collis ja Fiester toteavat, että yksi tärkeä syy käynnistää tehtäväkierto on ennaltaehkäistä pysähtyneisyys ja työhön tylsistyminen. (Col- lis & Fiester 2008, 34) Paikalleen jumittuneiden ja tehtäviinsä mukavoituneiden ihmisten kohdalla on perusteltua pohtia, voidaanko tehtäväkiertoon pakottaa tai millaisilla kannustimil-

la ihmiset voitaisiin saada siirtymään uuteen tehtävään. Valtionhallinnon henkilökierto-oppaan mukaan tehtäväkierron on kuitenkin aina perustuttava vapaaehtoisuuteen. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 30). Selkeisiin käskyvaltasuhteisiin perustuvassa järjestelmässä haluttoman ihmisen käskeminen tehtäväkiertoon lienee kuitenkin todellinen mutta ei tavoiteltava vaihtoehto.

OU: *”Ja sit vielä on näitä, jotka mukavoituu tehtäviinsä yli kaiken. Nytkin näkee omassa työyhteisössään, jopa omassa ammattiryhmässään muutamia, jotka on silleen, että ne ei lähde pois siitä tehtävästä ku jalat edellä.”*

OU: *”Niin, jotkut mukavoituu. Se on ymmärrettävää ku on ihan hyvä palkka ja tehtävä, josta saa päivittäisen tyydytyksen. Siis siitä, että tulee aamulla ja lähtee illalla pois. Osallehan se riittää vallan mainiosti. Ei ole edes kiinnostusta olla hyvä tehtävässään, kun ei tarte.”*

Opistoupseerien mielestä nuorempien upseerien (SK) ei ole järkevää olla tehtäväkierrossa, jos he ovat työelämässä vain neljä vuotta ennen maisteriopintoja. Jos työaika perusyksikössä olisi pidempi, esimerkiksi kuusi vuotta, nykyistä laajempaa tehtäväkiertoa voisi harkita. Kysyttäessä opistoupseerien näkemyksiä esimiesten kykyyn suunnitella henkilöstön käyttöä ja tehtäväkiertoa, vastaukset olivat skeptisiä.

OU: *”No ihan suoranainen esimies varmaan aika vähän. [voi vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen] Tarpeeksi korkealle ku mennään, niin ihan varmasti pystyy, jos on halua.”*

OU: *”Omakin esimies pystyy, mutta sillä on kädet sidotut. Siinä tullaan tähän nykypäivän ongelmaan, että vaikka niillä ois halu, niin aika harvalla sen jälkeen on enää paukkuja. Niillä on bensa ihan loppunu. Jos ne alkaa vääntään koko yksikön suunnittelua, niin sillähän menee koko aika siihen.”*

Aliupseerit eivät juurikaan keskustelleet oman henkilöstöryhmänsä tehtäväkierrosta. Keskustelussa ruodittiin enimmäkseen rykmentin henkilöstöjohtamisen huonoa tilaa ja suunnittelun lyhytnäköisyyttä. Upseerien tehtäväkierron koettiin olevan jossain määrin koko organisaatiota rasittava prosessi. Aliupseerien puheenvuorosta tuli kuitenkin esille se, että tehtäväkiertoon suhtauduttiin melko positiivisesti. Muutamissa kommentaareissa tehtäväkiertoa kannatettiin nimenomaan työviihtyvyyden takia. Aliupseerit totesivat, että heidän melko nuori henkilöstöryhmänsä on Puolustusvoimien rakenneuudistusten takia päässyt etenemään nopeasti oman ammattikuntansa vaativimpiin tehtäviin. Siksi heidän urakehitysnäkymänsä ovat pitkäksi aikaa melko heikot. Kuitenkin moni kritisoi nykyistä suurta työmäärää mutta kaipasi tehtäviinsä enemmänkin sisällöllistä haastetta. Jonkin verran katkeruutta aiheutti sekin, että esimerkiksi

vääpelin tehtävistä maksetaan aliupseerille huomattavasti vähemmän kuin vastaavaa työtä tekeväle opistoupseerille.

AU: *"Meillä pitää olla tietty määrä upseereita sodan ajan organisaatioissa. Ja ku sitä määrää upseereita yritetään tunkea rauhan ajan organisaatioon siten, että niiden ura etenee, jotta ne pysyy töissä, niin koko järjestelmä kuormittuu."*

AU: *"Upseereista näkyy se, että ku on se oma urakierto ja se seuraava tehtävä on takaraivossa koko ajan. Niin mielummin jätät puuttumatta asioihin tai jätät sanomatta, ku et halua vaarantaa uraasi. Mistä taas päästään siihen, että voit tehdä esimerkiksi koko rykmenttiä koskevia päätöksiä, ku sun ei tarvi enää olla käytännössä kantamassa vastuuta päätöksistäsi enää parin vuoden päästä. Mutta onhan se ihan inhimillistä."*

AU: *"Se vois olla henkilöstön työssä jaksamisenkin näkökulmasta hyvä asia, että välillä tehtäis tehtävien vaihtoa. Että jonkun aikaa oltais ja vaihdettais tehtäviä päikseen. Eikä lähdetäis ajattelemaankaan sitä, että vaihdon jälkeen oltais heti ammattilaisia. Mutta sillä saatais semmosta vähä laajempaa näkemystä ja sitten siihen työhön mielekkyyttä. Ettei se ois sitä samaa puurtamista."*

Nuorempien upseerien tapaan aliupseerit eivät pitäneet kaikkien tehtävien tiukkaa määrittelyä joillekin henkilöstöryhmille järkevänä. Heidänkin mielestään etenkin koulutustehtävissä ja teknisissä asiantuntijatehtävissä työntekijän henkilöstöryhmä on melko merkityksetön. Kuitenkin yleishallinnon tehtävät (esimerkiksi päällikkö) miellettiin selkeästi upseerien tehtäviksi.

H: *"Miten kävis, jos tehtäviin määrättäisiin puhtaasti osaamisen perusteella eikä henkilöstöryhmän perusteella? Uskotteko, että tapahtuis merkittäviä muutoksia? Hankaloittaako se, että jokin tehtävä on määritelty upseerin ja joku aliupseerin tehtäväksi? Vaikeuttaako se parhaimman ja osaavimman tyypin sijoittamista siihen tehtävään?"*

KAIKKI: *"Vaikeuttaa! Kyllä!"*

AU: *"Mutta on toki niin, että jotkut tehtävät ovat vain upseerin tehtäviä. En mä edes näe mahdollisena sitä, että yksikön päällikkö olisi aliupseeri. Se on upseerin tehtävä. Mutta on paljon muita tehtäviä, että sitä ei kannattaisi määritellä, että tähän vain tämä henkilöstöryhmä." [myötäileviä kommentteja]*

Tutkimusaineiston perusteella Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä kaikilla henkilöstöryhmillä on halu lisätä tutkijoiden korostamaa (Pennell 2010, 281, ks. Fraser & Hvolby 2010, 76) joustavuutta työpaikoilla. Tulkintani on, että asioita haluttaisiin tehdä nykyistä enemmän osaamista kuin henkilöstöryhmää tai hallintorakenteita painottaen. Kuitenkin näyttää siltä, että tutkijoiden (Hall 2001, 24) mainitsevat sotilasorganisaatiolle tyypilliset juurtuneet käytännöt ja tavat välittää tietoa estävät osittain toimintojen kehittämisen.

7.3.3 Hiljainen tieto ja työyhteisön vuorovaikutus Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä

Hiljaisen tiedon siirtämisen tärkeydestä ja siihen parhaiten soveltuvista menetelmistä kaikki haastatellut ryhmät olivat hyvin samaa mieltä. Kaikissa ryhmissä tuli selvästi esille, että hiljaisen tiedon siirtäminen on erittäin tärkeää ja paras menetelmä sen siirtämiseen on yhdessä tekeminen. Kokeneet ja kokemattomammat työntekijät on saatava tekemään töitä yhdessä. Useat haastateltavat käyttivät puheenvuoroissaan termejä työssä oppiminen, mentorointi ja mestari oppipoika -malli, kun he puhuivat hiljaisen tiedon siirtämisestä. Osa haastatelluista oli havainnut tutkijoiden tapaan (Goh & Hooper 2009, 21–32), että kaikki työntekijät eivät ole edes kiinnostuneita jakamaan omaa hiljaista tietoaan. Lisäksi joissakin kommentoissa todettiin, että ihmiset eivät tunnista merkityksellistä tietoa. Kuitenkin kaikissa ryhmissä vallitsi tutkijoidenkin esiin nostama käsitys siitä, että tulevaisuudessa entisestään korostuu kyky jakaa hiljaista tietoa sotilasorganisaatiossa. (Jones & Mahon 2012, 774–786)

Hiljaisen tiedon jakamisen esteiksi kaikki haastateltavat ryhmät kokivat sen, että henkilöstöresursseja on liian vähä. Aina puuttuu joko mestari tai oppipoika. Etenkin opistoupseerit olivat turhautuneita siihen, että heiltä puuttuvat oppipojat kokonaan tai vaihtuvat liian tiheään, koska työnantaja ei kykene tarjoamaan pysyviä aliupseerin virkoja. Aliupseerit puolestaan kritisoivat sitä, että mentoreita ei työpaikalla ole ollut ja kaikki on pitänyt opiskella käytännössä itse. Upseerit totesivat ongelman olevan olemassa mutta kokivat byrokratian olevan sen ratkaisun esteenä. Samaan tehtävään kun ei voi sijoittaa kahta ihmistä, jolloin perehdytystä ei voi tehdä riittävän hyvin. Kaikki haastateltavat ryhmät kritisoivat perehdyttämisen heikkoa laatua. Useissa puheenvuoroissa tuli joko suoraan tai rivien välistä esille, että perehdyttäminen koetaan liian pinnallisena. Haastateltujen mielestä ei riitä, että työntekijälle esitellään työskentelytilat ja käsketään tehtävät. Perehdyttämisen pitäisi olla pidempiaikainen prosessi, jolla pyrittäisiin selvästi lisäämään uuden tehtävänhoitajan osaamista. Ryhmien keskusteluissa tuli esille, että osaamista häviää juuri tehtävien vaihdon yhteydessä. Liian usein uusi työntekijä joutuu aloittamaan oman osaamisensa rakentamisen tyhjästä.

UPS: *”Ja nimenomaan se hiljainen tieto, et annetaan mahdollisuus sille vanhemmalle ja nuoremmalle siihen. Mutta jotkut henkilöt eivät ole edes kiinnostuneita jakamaan sitä hiljaista tietoa.”*

UPS: *”Se hiljainen tieto siirtyy sillä, että koulutetaan, ollaan ammunnoissa mukana ja ollaan harjoituksissa mukana. Siellä se siirtyy se hiljainen tieto. Se ei siirry näytöesityksestä, ohjesäännöistä tai sitten mistään taskuversiosta mitä tuolla jaetaan.”*

SK: *"Toisaalta just se on hyvä, että tehtävät vaihtuu, mutta jos ne vaihtuu liian nopeasti, niin se hiljainen tieto ei ehdi vaihtaa omistajaa."*

OU: *"Niin tai on sitä hiljaista tietoa siirretty, mutta se häviää aina ku se jätkä [määräaikainen aliupseeri/sopimussotilas] ei saa jatkoa. Ku pitää taas ottaa uus jätkä puoleksi vuodeksi. Tai sitten on näitä aliupseereita, jotka on ollu määräaikaisella ja sit ne saa vakinaisen viran jostain muualta ja lähtee. Samalla ne vie tiedon ja osaamisen mukanaan."*

AU: *"Jos oikeasti haluttais siirtää hiljaista tietoa vaikka vääpelin tehtävästä, niin se vaatii sen, että mä oisin [mainitsee nimen] kanssa oikeasti pitkään yhdessä siinä hommassa päivittäin! Mutta sitä ei voi tehdä, ku ei voi olla kahta ihmistä samaan aikaan samassa tehtävässä. Tai ei voida luoda varavirkkaa vähä kuten päällikkö varapäällikkö -tilanteessa."*

AU: *"Silloin ku tätä aliupseeristoa luotiin uudelleen, niin siinähan oli taustalla ajatus, että kisällistä mestariksi. Ja siellä yksikössä on aina se mentori, joka opettaa sut siihen työhön ja sä kasvat siihen työhön. Mutta eipä ole hirveästi mentoreita näkynyt."*

Haastateltavat totesivat työtehtävien kannalta olennaisimman informaation kulkevan esimerkiksi viikkopalavereissa mutta kritisoivat uudistuksista ja isommista muutoksista saatavaa tietoa ja perehdytystä. Esimerkkeinä mainittiin muun muassa varusmiesten loma-anomusten käsittelyn siirtyminen verkkoon ja henkilöstöasioista tiedottaminen. Tämän kaltaisista uudistuksista ei joidenkin haastateltujen mielestä tule riittävästi tietoa ja opastusta. Osa tuntui jopa epäsuorasti epäilevän, että organisaation johto yrittää tietoisesti salailla joitakin asioita. Tutkijoiden tapaan haastateltavat korostivat tärkeän tiedon kokemuseräistä luonnetta (McAdam & Reid 2000, 327). Haastateltavien mielestä työssä opitaan päivittäin asioita esimerkiksi asejärjestelmien käytöstä. Tällainen kokemuseräinen tieto olisi hyvä saada jaetuksi mahdollisimman nopeasti useille ihmisille nykyistä tehokkaammin. Haastateltavat olivat melko yksimielisiä siitä, että tiedon dokumentoinnille ei ole tarpeeksi aikaa. Parhaana keinona jakaa olennaista tietoa he pitivät asioiden yhdessä tekemistä esimerkiksi sotaharjoituksissa, koska siellä kollegat ovat lähellä.

SK: *"Eipä ole aikaa juuri kirjoitellakaan mitään ylös. Tai edes jutella. Että kyllä parhaiten sotaharjoituksissa ku on kasi SH [Kahdeksan tunnin työaikamerkintä koko vuorokauden työajasta sotaharjoituksessa], niin ehtii parhaiten jutella. Ja ehtii ottaa ihmisiä hihasta kiinni, et tule katsomaan, tämä teki näin."*

Tutkimusaineiston mukaan haastateltavien mielestä tiedon kulun suurimmat ongelmat liittyvät henkilöstöresursseihin. Työpaikalla ei ole riittävästi ihmisiä, jotta tietoa voisi jakaa oikealla

hetkellä. Jos hiljaista tietoa saadaan jaettua, se häviää nopeasti reaktiivisen henkilöstöjohtamisen takia. Koska merkityksellinen tieto on usein kokemusperäistä, se pitäisi kyetä jakamaan reaaliajassa. Sen takia hiljaisen tiedon dokumentointia pidettiin vaikeana. Etenkin opisto- ja aliupseereiden kommentteissa oli havaittavissa kritiikkiä organisaation johdon suuntaan siitä, että tiedon kulku on jossakin asioissa liian hidasta ja jopa salailevaa.

7.3.4 Yhteenveto tutkimusaineiston analyysistä

Tutkimusaineistoa tarkastelemalla voi todeta, että kaikki henkilöstöryhmät pitivät Helsingin Ilmatorjuntarykmentin henkilöstön osaamista tehtävien ydinosaamisalueilla hyvänä. Samalla kaikissa haastatelluissa ryhmissä nousi esille suuri huoli osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvistä ongelmista. Suurimpana ongelmana osaamisen kehittämiseksi pidettiin liian vähäisiä henkilöstöresursseja. Nykyisessä tilanteessa rykmentissä ei kyetä tekemään pidemmän aikavälin henkilöstösuunnittelua. Tästä seuraa reaktiivinen henkilöstön käyttö, jolloin sen osaamisen kehittämistä ei voida strategisesti johtaa. Merkittäviä ongelmia on erityisesti kouluttajahenkilöstön pysyvyydessä ja osaamisen siirtämisessä kokeneemmilta kouluttajilta nuoremmille.

Haastateltavat kokivat käytössä olevat perehdyttämiskäytännöt riittämättömiksi. Monet olivat huolissaan erityisesti tehtävien vaihdon yhteydessä häviävästä osaamisesta, kun uuteen tehtävään siirtyvä henkilö ei pysty perehdyttämään seuraajaansa riittävän hyvin. Tärkeimpänä osaamisen siirtämisen menetelmänä haastateltavat pitivät mentorointia ja mestari-oppipoikamallia, koska niissä nuorempi ja vanhempi kouluttaja tekevät töitä yhdessä pidemmän aikaa. Yhdessä tekeminen ja ihmisten välinen vuorovaikutus luovat haastateltavien mielestä parhaat edellytykset hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtymiselle.

Kaikki ryhmät pitivät tehtäväkiertoa enemmän uralla etenemisenä kuin osaamisen siirtämisen tai kehittämisen keinona. Haastateltavien mielestä muun muassa puolustusvoimauudistus, henkilöstön koulutusjärjestelmäuudistukset ja eri tehtävien varaamien vain tietyille henkilöstöryhmälle johtavat siihen, että rykmentissä tehtäväkierto hidastuu ja ihmisiä ei määrätä uusiin tehtäviin osaamisen perusteella. Tehtäväkierron toteuttamista ei pidetty realistisena, koska henkilöstöresurssit eivät mahdollista sitä. Tutkimuksen toteuttamishetkellä kaikille koulutuksessa oleville varusmiesryhmille ei haastateltavien mielestä ollut asettaa edes omaa kouluttajaa. Tämän takia ei siis ole mahdollista kouluttaa rykmentin henkilöstöä tehtäväkierron avulla, koska työntekijöitä ei yksinkertaisesti riitä kiertoon.

Haasteen tehtäväkierron toteuttamiselle luo myös se, että teknisen aselajin erilaisten ammatillisten pätevyyksien ja perusosaamisen hankkiminen vie niin kauan aikaa, että nykyisellä suunnittelulla ei kyetä toteuttamaan tehtäväkiertoa. Se kuitenkin koettiin tavoiteltavana tilana erityisesti pysyvemmän kouluttajahenkilöstön osaamisen kehittämisessä, jos henkilöstöresurssit sen mahdollistavat. Tutkimusaineistosta nousee esille haastateltujen näkemys siitä, että tehtäväkiertoa voisi ja olisi hyvä käyttää estämään ihmisten työhön tylsistymistä. Tehtävien vaihtuminen ja uralla eteneminen koettiin välttämättömänä ylläpitämään työssä viihtyvyyttä. Kaikki henkilöstöryhmät halusivat nähdä oman sotilasuransa nousujohteisena, jossa virkaiän lisääntyessä ja osaamisen kehittyessä siirrytään vaativampiin tehtäviin.

Kaikissa henkilöstöryhmissä tiedostettiin hiljaisen tiedon jakautumisen merkitys organisaation oppimiselle. Etenkin kokeneemmat työntekijät olivat huolissaan jatkuvasti käynnissä olevasta osaamisen tason rapautumisesta, koska hiljaista tietoa ei kyetä siirtämään riittävän tehokkaasti. Riittämättömät henkilöstöresurssit koettiin suurimpana ongelmana hiljaisen tiedon jakamisessa. Kokeneilla työntekijöillä ei ole nuorempia kollegoita, joille siirtää hiljaista tietoa. Jos sen siirtämisessä onnistuttaisiinkin, tieto häviää usein nuoren työntekijän siirtyessä liian nopeasti uuteen tehtävään. Tähän ongelmaan liittyy myös Puolustusvoimien heikko kyky sitouttaa uran alkuvaiheessa olevia työntekijöitään. Lyhyet määräaikaiset tehtävät eivät mahdollista nuorten työntekijöiden sitoutumista Puolustusvoimiin. Tiedon jakamisen kulttuuriin oltiin pääasiassa tyytyväisiä, vaikka osa kritisoikin tiedon kulun hitautta ja ajoittain ilmenevää tiedon panttaamisen tai salailun kulttuuria. Vaikka etenkin opisto- ja aliupseerien haastatte- luissa esitettiin voimakasta kritiikkiä työnantajan toimintaa kohtaan, se kohdistettiin organi- saatioon yleisellä tasolla. Omia lähiesimiehiä kritisoitiin hyvin vähän.

7.4 Refleктоiva analyysi

Analyysin tässä osassa pyrin pääsemään ensimmäisen vaiheen johtopäätöksiä syvemmälle refleктоivan työotteen avulla. Tarkoitukseni on omien kokemusteni ja kirjallisuuden kautta yrittää sitoa analyysin tuloksia laajempaan kontekstiin ja pohtia sitä, millainen syvällisempi viesti tutkimusaineistosta välittyy. Pelkkä henkilöstöryhmälähtöinen analyysi saattaa jättää kuvan eripuraisesta ja jopa ristiriitaisesta työyhteisöstä. Oman kokemukseni mukaan näin ei kuitenkaan ole. Tarkoitukseni onkin pyrkiä Kotilan esittämän henkilöstöjohtamisen tutkimuksen ytimeen löytämällä ilmiöille syvällisempiä merkityksiä ja mahdollisia kausaaleja. (Kotila 2005, 81)

Tutkimani ilmiö on kompleksinen, joten sen kuvaaminen vaatii yksinkertaistamista ja tiivistämistä. Riskinä kuitenkin on, että voin tahattomasti tehdä liian rohkeita johtopäätöksiä. Tutkimustuloksiani analysoimalla voi mielestäni todeta, että haastatelluilla ryhmillä oli keskenään yllättävän samanlainen näkemys Helsingin Ilmatorjuntarykmentin osaamisen tilasta ja tehtäväkierron mahdollisuuksista kehittää sitä. Kaikissa haastatelluissa ryhmissä nousivat esille henkilöstöjohtamisen haasteet, mutta niitä eriteltiin ja analysoitiin eri tavoilla. Etenkin opisto- ja aliupseerien mielestä esimiehillä pitäisi olla kyky nykyistä parempaan henkilöstöjohtamiseen. Esimiesasemassa olevat upseerit kokivat olevansa melko voimattomia ratkaisemaan hyvin tiedostamiaan ongelmia, koska päätösvalta näihin asioihin ei ole heillä. Mielestäni tähän haasteeseen liittyy voimakkaasti muutamien haastateltujen toteamus, että rykmentin tehtävät ja resurssit eivät ole tasapainossa. Samaan aikaan kun Puolustusvoimissa on tehty suuria säästöjä, Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä on rakennettu NASAMS-ohjusjärjestelmän suorituskkyky ja toteutettu muut käsketyt koulutusvelvoitteet. Koska aiempinakin vuosina on totuttu tekemään hyvää tulosta, ei työn tasosta ole haluttu tinkiä. Resurssien niukentuminen on siis vaatinut henkilöstöltä oman toiminnan tehostamista ja epäitsekkyyttä. Tällainen palvelusorientoitunut kulttuuri on tutkijoiden mukaan sotilasammateille tyypillistä. (Jans & Frazer-Jans 2003, 259) Töiden ja resurssien epätasapaino, kasvavat osaamisvaatimukset ja lukuisat henkilöstöalan muutokset kokonaisuutena ovat mielestäni suurin syy rykmentin henkilöstön tyytymättömyyteen. Muutamat haastateltavat totesivat, että viimeiset 7-8 vuotta ovat olleet kasvavaa kamppailua resursseista työmäärän samalla kasvaessa.

OU: ”Jotenkin tuntuu siltä, että henkilöstöraami ei käteile sitä joukkotuotantovelvotetta.”

OU: ”Niin, eikä pelkästään joukkotuotantovelvotetta, vaan kaikkien tehtävien velvotteita.”

AU: *”Tällä hetkellä se tuntuu siltä, että se viemäri joka vetää, niin siihen kaadetaan paskaa. Koska henkilökunta on erittäin motivoitunutta ja pyrkii tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Mutta sitten jos sä hoidat oman leiviskäsi hyvin, niin sulle tulee koko ajan tavaraa niskaan.”*

Helsingin Ilmatorjuntarykmentin haasteille kehittää henkilöstönsä osaamista tehtäväkierron avulla näyttää olevan tyypillistä, että ratkaisut yleisesti hyväksytyihin ongelmiin eivät ole esimiesten päätettävissä. Kun ongelmien vyyhteä lähtee purkamaan, päätyy aina lopulta siihen, että etenkin kouluttavaa henkilöstöä ja erityisosaajia on liian vähän. Organisaatio on luonut varajärjestelmän yleishallinnolle, mutta se ei ole kyennyt turvaamaan kouluttajien ja erityisosaajien riittävää määrää. Kritiikistä huolimatta kaikki henkilöstöryhmät totesivat, että lähiesimiehillä tai rykmentin johdolla ei ole valtuuksia palkata lisää työvoimaa ilman omien esimiestensä suostumusta.

Suurimman kritiikin kohteena oli lähes poikkeuksetta melko abstraktilla tasolla oleva työnantajan organisaatio. Haastateltavat käyttivät usein Puolustusvoimista termejä *”firma”* ja *”laitos”*. Kritiikin haastateltavat kohdensivat hieman alistuvaan sävyyn organisaation toimintaan hieman. Useista puheenvuoroista tuli ainakin epäsuorasti esille, että on turha yrittää kehittää toimintaa, kun riittävän korkealla tasolla esimiehet eivät ole aidosti kiinnostuneita alaistensa mielipiteistä. Aina haastateltavat eivät edes kysyneet määrittämään, mikä on ongelman varsinainen syy. Tutkijoiden mukaan tällaiset kulttuurin ilmentymät ovat tyypillisiä asevoimissa. Perinteisesti autoritäärisesti johdetuissa organisaatioissa tieto kulkee ylhäältä alaspäin, jolloin alaisen näkemyksillä ei ole merkitystä. Tällainen käytäntö kuitenkin hidastaa organisaation kehittämistä ja oppimista. (Hall 2001, 24) Myös Kesti varoittaa liiallisen byrokratian lannistavan organisaatioiden oppimis- ja kehittämistyön. (Kesti 2010, 67–69) Kritiikistä huolimatta osa haastateltavista vaikutti tuntevansa jonkinlaista myötätuntoa lähiesimiestään kohtaan, koska koki hänen olevan usein hankalassa välikädessä.

AU: *” [mainitsee päällikön nimen] ainakin tiedostaa tarpeet ja palkkais vaikka ketä, jos se ois mahdollisuus. Mutta ku ei se taida olla rykmentin komentajastakaan kiinni, et joo palkkaa vaan.”*

Koska henkilöstöresurssit eivät ole täysin rykmentin päätettävissä, on niiden oikeanlaiseen kohdentamiseen haettava ratkaisuja muualta. Kaikki haastateltavat ryhmät nostivat esiin ongelmana sen, että ihmisiä määrätään tehtäviinsä henkilöstöryhmän eikä osaamisen perusteella. Tämän takia olisikin ehkä syytä miettiä, miten tehtäväkuvia uudelleen järjestämällä tai työtä organisoimalla voitaisiin työpaikoille saada enemmän tutkijoiden peräänkuuluttamaa toimin-

nallista joustoa. (Ringdal & Van der Meer 2009, 526) Sotilasorganisaation uudistumisen esteeksi voi kuitenkin helposti tulla tutkijoiden mainitsemat tiukkaan juurtuneet tavat (Jans & Frazer-Jans 2003, 259). Liikola ja Huhtinen toteavat, että sotilasorganisaatioiden pitäisi kyetä toimimaan nykyistä luovemmin ja organisaatiota pitäisi pystyä kehittämään tiukasta byrokraatiasta huolimatta. (Liikola & Huhtinen 2016, 176) Tämä voi olla haastavaa, kun tehtävien uudelleen järjestelyissä voi olla kyse myös eri ammattiyhdistysten jäsenten välisistä eturistiriidoista. Lisäksi viranomaistoiminnan vahva lakiperusta rajoittaa osittain toiminnan joustavuutta.

Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä sotilashenkilöstön tehtäväkierron tila ei ole hyvä. Voitaan todeta, että Puolustusvoimien henkilöstöstrategian tavoitteet tehtäväkierrosta eivät ainakaan tässä joukkoyksikössä toteudu. Samanlaisia tilanteita on helppo kuvitella olevan lähes missä tahansa joukkoyksikössä. Uskon, että Helsingin Ilmatorjuntarykmentin tilanne voi olla jopa keskivertoa heikompi, koska joukkoyksikön tehtävät ovat viime vuosina olleet kovassa kasvussa, mutta henkilöstöresurssit eivät ole lisääntyneet samassa suhteessa. Lisäksi teknisten järjestelmien osaaminen luo aivan erityisiä osaamistarpeita. Tutkimukseni empiirisen aineiston analyysin tuloksista voi mielestäni nähdä välittyvän osaavan ja sitoutuneen, mutta samalla väsyneen ja turhautuneen, henkilöstön viesti organisaation johdolle, että näin ei voi enää kauan jatkua.

Jos henkilöstötilanne sallisi, olisi empiirisen aineiston analyysin perusteella järkevää toteuttaa tehtäväkiertoa nimenomaan pysyvän kouluttajahenkilöstön ja erityisosaaajien kohdalla. Tähän arvioon on myös tutkijana helppo yhtyä. Nuorten upseerien melko lyhyt työelämäjakso ennen maisteriopintoja ei tutkimusaineiston eikä tutkimuskirjallisuudenkaan mukaan ole riittävän pitkä aika toteuttaa systemaattista tehtäväkiertoa. Upseerit vaikuttavat tällä hetkellä olevan ainoa henkilöstöryhmä Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä, joiden tehtäväkierto etenee suunnilleen Puolustusvoimien virallisen ohjeistuksen mukaisesti. Mielestäni Puolustusvoimien henkilöstöstrategian tavoitteesta toteuttaa sotilaiden tehtäväkiertoa Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä voi todeta, että se on teoriassa hyvä tavoite mutta käytännössä vaikea toteuttaa. Tämä tulkinta ei kuitenkaan mielestäni ole yllättävä, koska strategioiden toteutuminen muissakin organisaatioissa tuntuu olevan vaikeaa.

Niin kauan kuin henkilöstöresurssit eivät lisäännä, arvioni mukaan pahimpien ongelmien korjaamiseksi olisi perusteltua lisätä avointa vuoropuhelua rykmentin henkilöstön ja johdon välillä. Vaikka tilanne onkin mielestäni jo nyt hyvällä tasolla, asiaan panostaminen olisi omiaan

tukemaan luottamusta ja yleistä tiedon jakamisen kulttuuria. Yhteinen jaettu tilannekuva on omiaan karsimaan huhuja, epätietoisuutta ja pelkoja tiedon salailusta. Myös tutkijoiden mielestä on tärkeää, että työntekijät pääsevät aidosti vaikuttamaan työyhteisön toimintaan. Kun henkilöstön annetaan vaikuttaa työmenetelmien kehittämiseen, luottamus ja osaaminen lisääntyvät. (Kesti 2010, 141. ks. Pietiläinen & Kesti 2012, 182) Tiimipohjaiset kehityskeskustelut ja kaikkien henkilöstöryhmien edustajien mukana olo esimerkiksi rykmentin johtoryhmässä voisivat olla yksittäisiä keinoja lisätä vuoropuhelua. Lisäksi rykmentissä pitäisi miettiä nykyistä enemmän konkreettisia keinoja työn toiminnallisen joustavuuden lisäämiseksi. Jos resurssit eivät riitä käskettyjen tehtävien täyttämiseen, on organisaation johdon uskallettava tehdä rohkeita uudistuksia työn uudelleen organisoimiseksi ja priorisoimiseksi.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tällä tutkimuksella etsittiin vastausta kysymykseen, voiko tehtäväkierto osana osaamisen johtamisen prosessia edistää hiljaisen tiedon siirtymistä ja henkilöstön oppimista. Tutkimuskirjallisuudesta nousee esille hiljaisen tiedon ja oppimisen välinen yhteys. Hiljainen tieto on yksilöön sitoutunut tietojen ja taitojen kokonaisuus, joka voidaan ymmärtää hänen osaamisekseen. Se on luonteeltaan persoonallista, emotionaalista ja pitkän ajan kuluessa muodostunutta, joten yksilön on vaikea jopa tiedostaa sen olemassa oloa. Yksilöiden hiljainen tieto on ehtymätön varanto organisaation oppimiselle. Vaikka se on yksilöllistä, sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta siitä muodostuu yhteisöllinen tietovaranto. Yhdessä tärkeäksi koettujen asioiden prosessointi auttaa assosioimaan ja yhdistelemään mielipiteitä ja näkemyksiä, jolloin syntyy uutta tietoa ja oppimista.

Yksilön oppimista on pidettävä organisaation oppimisen edellytyksenä. Tutkimuskirjallisuuden mukaan yksilön ja organisaation oppiminen nähdään suurimmaksi osaksi erillisinä prosesseina, mutta ne elävät tiiviissä riippuvuussuhteessa. Ilman yksilön oppimista ei tapahdu organisaation oppimista, mutta organisaatio tarjoaa puitteet yksilön oppimiselle ja vuorovaikutukselle. Kaikkien organisaatioon kuuluvien yksilöiden oppiminen ei ole kuitenkaan organisaation oppimista. Se poikkeaa yksilön oppimisesta siksi, että se tuottaa muutoksia organisaatiossa vallitsevissa ajattelu- ja toimintatavoissa. Ratkaisevaa organisaation oppimisessa on se, että yksilöihin varastoitunut hiljainen tieto saadaan virtaamaan. Sen ehtona voidaan pitää, että organisaatiossa vallitsee oppimista tukeva kulttuuri, joka edistää muun muassa yksilöiden välistä sosiaalista vuorovaikutusta.

Tehtäväkiertoa voidaan pitää yhtenä tehokkaana osaamisen johtamisen menetelmänä, koska se saa aikaan yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Se mahdollistaa hiljaisen tiedon virtaamisen yksilöiden välillä ja tukee siten yksilöiden sekä organisaation oppimista. Vuorovaikutuksessa tapahtuva hiljaisen tiedon virtaaminen saa siis tiedot ja taidot jakaantuman yksilöiden välillä. Näin ollen tehtäväkierrossa ihmisten osaamisesta jää aina osa siihen organisaatioon, jossa hän oli kierrossa. Vastaavasti yksilö vie uutta tietoa ja parhaiksi kokemiaan käytäntöjä alkuperäiseen organisaatioonsa. Jotta yksilön uudet tiedot ja taidot integroituisivat organisaation osaamispääomaan, se edellyttää systemaattista opitun tiedon hyödyntämistä omassa organisaatiossa. Tehtäväkierron voidaan nähdä tukevan myös oppivan organisaation kulttuuria, koska se voi vähentää ihmisten työhön tylsistymistä ja rutinoitumisen negatiivisia vaikutuksia. Sotilasorganisaatioiden erityispiirteenä on, että tehtäväkierto koetaan yleisesti nousujohteisena ura-

kehityksenä. Siksi sotilaiden tehtäväkierrossa ei juurikaan palata alkuperäiseen tehtävään jalkauttamaan muualta saatua uutta osaamista. Tämän takia erityisesti huomioitava on kiinnitettävä siihen, että tehtävässä hankittu osaaminen kyetään siirtämään seuraajalle tehtävien vaihdon yhteydessä.

Tutkimuksen empiirinen osuus tukee osittain tutkimuskirjallisuudesta tehtyjä johtopäätöksiä. Haastatellut ammattisotilaat pitivät tehtäväkiertoa hyvänä osaamisen kehittämisen menetelmänä siinä tilanteessa, kun organisaatiossa on riittävästi henkilöstöä. Tällä hetkellä Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä systemaattisen tehtäväkierron toteuttaminen ei ole mahdollista, koska riittämättömät henkilöstöresurssit eivät mahdollista työntekijöiden kierrättämistä eri tehtävissä. Nykyinen rykmentin henkilöstöpolitiikka on reaktiivista ja jatkuvaa priorisointia. Tehtäväkiertoa paremmiksi osaamisen kehittämisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiksi haastatellut nimesivät muun muassa mentoroinnin ja mestari-oppipoika -mallin. Ammattisotilaiden mielestä tärkeintä on, että kokeneet ja nuoremmat sotilaat tekevät yhdessä töitä, jolloin vuorovaikutuksen kautta osaaminen jakautuu. Tärkeää on myös se, että tehtävien vaihdon yhteydessä uuden työntekijän perehdyttäminen tehdään nykyistä paremmin niin, että vuosien kuluessa karttunut osaaminen ei häviä. On hyväksyttävä se, että syvälinen perehdyttäminen on aikaa vievä prosessi. Tehtäväkiertoa haastatellut pitivät hyvänä keinona estää työhön tylsistymistä ja ylläpitää motivaatiota.

Tutkimustulosten perusteella Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä pitäisi kehittää työn toiminnallista joustavuutta, jossa ihmisiä määrättäisiin tehtäviin ensisijaisesti osaamisen eikä henkilöstöryhmän perusteella. Lisäksi rykmentin olisi kyettävä vahvistamaan henkilöstöään erityisesti kouluttavan henkilöstön ja erityisosajien osalta. Monet Helsingin Ilmatorjuntarykmentin henkilöstöalan haasteet liittyvät kuitenkin osaksi suurempaa puolustusvoimallista kokonaisuutta. Näitä ovat esimerkiksi Puolustusvoimien rekrytoinnin hitaus ja heikko kyky sitouttaa etenkin nuoria työntekijöitä. Siksi rykmentissä on lähes mahdotonta ratkaista kaikkia tutkimuksessa esiin nousseita henkilöstöalan haasteita.

9 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

9.1 Tutkijan asema

Tutkijan asema laadullisessa tutkimuksessa ja erityisesti oman organisaation tutkimisessa on ikuisuusaihe tiedeyhteisön keskustelussa. Se oli myös itselleni paljon suurempi haaste kuin ehkä tutkimusprosessin alussa ajattelin. Tutkimustehtävän rakentamisessa tai aiempaan tutkimukseen perehtyessä tutkijan asema on melko merkityksetön, mutta se korostuu kaikissa käytännön valinnoissa yksityiskohtien tasolla. Erityisen paljon olen joutunut pohtimaan omaa asemaani tehdessäni valintoja empiirisen aineistoni keräämisessä ja analysoinnissa.

Ajattelin ennen haastatteluita olevani niissä niin objektiivinen kuin mahdollista. Haastattelutilanteet kuitenkin osoittivat nopeasti, että ulkopuoliseksi tekeytyminen ei ole mahdollista. Jo ensimmäisessä haastattelussa havaitsin olevani syvällä tutkittavan organisaation sosiaalisissa rakenteissa. Huomasin esimerkiksi esittäväni kysymyksiä me-muodossa. Elin siis jossain määrin samaa todellisuutta ja jaoin samoja kokemuksia haastateltavien kanssa. Tämän huomattuani päätin kääntää heikon objektiivisuuteni haastattelun voimavaraksi luottamuksen kautta. Havaitsin nopeasti, että haastateltavat uskalsivat kertoa tutulle ihmiselle asioista hyvin avoimesti ja kriittisesti. Joidenkin kysymysten käsittelyssä haastateltavien turhautuminen olemassa olevien asioiden tilaan ilmeni niin voimakkaana ärtymyksenä ja turhautumisena, että aineistoon muodostui paikoin brutaalia ja epäasiallista kielenkäyttöä. Minun on vaikea kuvitella, että näin olisi voinut käydä, jos haastattelijana olisi ollut organisaation ulkopuolinen ja haastateltaville outo ihminen. Välillä oli sellainen olo, että toimin jonkinlaisena työpaikkaterapeuttina ja otan vastaan sellaista turhautumista ja pettymystä, jonka purkamiselle ei ryhmentissä ennen ole ollut tilaisuutta. Kiihkeästä ja hyvin kriittisestä keskustelusta huolimatta haastateltavat pysyivät suhteellisen hyvin tutkimusongelman kannalta keskeisissä kysymyksissä.

Haastattelujen jälkeen ymmärsin paremmin ihmisten aiemman kiinnostuksen tutkimustani kohtaan. Arvioni mukaan moni halusi haastatteluissa päästä sanomaan asioita suoraan ja suodattamatta. Minulla oli etenkin opistoupseerien ja aliupseerien haastatteluissa tunne, että he halusivat tutkimuksen avulla lähettää viestin organisaation johdolle. Moni haastateltava ilmaisi myös tukensa tutkimuksen tarpeellisuudelle ja toivoi ainakin epäsuorasti lopullisen tutkimusraportin muuttavan huonosti olevia asioita. Arvioni mukaan ainakin osa haastateltavista koki tutkimuksen jonkinlaisena vaikutuskanavana. Käsiteltävien aiheiden tärkeyttä henkilöstölle korostaa vielä sekin, että sain haastattelujen jälkeen mukana olleilta henkilöiltä muutamia sähköposteja, joissa he vielä jatkoivat mielipiteidensä esittämistä. Niitä en kuitenkaan

huomioinut osana varsinaista tutkimusaineistoa. Haastattelujen jälkeen useissa käytäväkeskusteluissa ihmiset ovat tiedustelleet minulta, milloin tutkimusraportti on luettavissa. Muutamat ovat myös pahoitelleet jälkikäteen sitä, etteivät virkatehtäviensä takia päässeet osallistumaan haastatteluun omasta mielenkiinnostaan huolimatta.

Edellä kuvatuista syistä johtuen asemani tutkijana omassa organisaatiossani oli haastava. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka toteavatkin tutkimustyön olevan usein etenemistä ”kieli keskellä suuta”. Tutkijan vastuulla on muun muassa se, että tutkittavien hyvinvointi ei vaarannu tutkimukseen osallistumisesta. Tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön tai tutkimukseen osallistuviin voi usein olla vaikea eikä täydellistä objektiivisuutta ole mahdollista saavuttaa. Tärkeintä on, että tutkija pyrkii aktiivisesti tiedostamaan omat asenteensa ja uskomuksensa ja koettaa parhaansa mukaan toimia siten, etteivät ne liikaa vaikuttaisi tutkimukseen. Tutkijan asemassa keskeistä on kuitenkin luottamus, sillä tutkittavien on pystyttävä luottamaan siihen, että heidän anonymiteettinsa säilyy ja heille kerrotaan rehellisesti tutkimuksen tarkoituksesta ja mahdollisista vaikutuksista. Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan mukaan varsinkin aloittelevat tutkijat saattavat kokea tilanteen epämiellyttävänä, jos tutkimustulokset eivät palvele tutkimuksen rahoittajan tai tilaajan julkisuuskuvaa tai muuta etua. Näissä tilanteissa onkin syytä muistaa, että tieteen yleisiin arvolähtökohtiin kuuluvat uuden tiedon tuottamisen ohella myös riippumattomuus ja puolueettomuus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24)

Tässä tutkimuksessa pyrin suojaamaan haastateltujen anonymiteettiä sillä, että aineiston analyysissä heistä kerrotaan vain henkilöstöryhmä. Lisäksi muutkin henkilön tunnistamista helpottavat suorat lainaukset on poistettu myöhemmin aineiston analyysissä. Haastattelujen alussa kerroin kaikille haastateltaville, että keskustelu on luottamuksellinen, joten sen sisällöstä ei saa antaa tietoja ulkopuolisille. Haastattelun alussa korostin, että keskustelu tallennetaan, ja kuvasin sen, miten muodostunutta aineistoa käytetään tutkimusraportissa. Haastattelujen ilmapii-ristä ja keskustelujen sisällöistä voi päätellä, että ainakin haastattelutilanteessa vallitsi luottamus ihmisten välillä. Uskon, että asemani tutkittavan organisaation jäsenenä ja upseerina oli enimmäkseen hyvä asia, vaikka siihen liittyikin omat riskinsä.

Haastateltavien kanssa oli helppo saada keskustelu aikaan ja luoda luottamuksellinen ilmapii-ri. Tämä näkyy aineiston monipuolisuutena ja rikkautena. Toisaalta aineiston analyysin riippumattomuudesta voi esittää perustellun kysymyksen. Lisäksi on muistettava, että suurella todennäköisyydellä palaan takaisin tutkittavaan organisaatioon pian tutkimusprosessin päätymisen jälkeen. Siksi on syytä kysyä, jätänkö tuomatta esille mahdollisesti organisaation

kannalta kiusallisia asioita. Voisiko negatiivisten asioiden esille ottaminen vaikeuttaa omaa asemaani myöhemmin virkapaikallani? Vaikuttaako tämä tekemiini tietoiisiin tai tiedostamattomiin valintoihin?

Aineiston keräämisen jälkeen voin todeta, että haastattelujen alussa haastateltaville olisi hyvä korostaa, että niissä saa käsitellä vain julkisia asioita. Olen joutunut myöhemmin pohtimaan, muodostavatko haastatteluaineistot kokonaisuutena korkeamman suojaustason tietoa, kun niissä käsitellään kattavasti keskeisen joukkoyksikön henkilöstön osaamista ja suorituskkyä. Näiden pohdintojen ohella olen joutunut tekemään selvityksiä, ratkaisuja ja valintoja muodostuneiden aineistojen säilyttämiseksi tietoturvan kannalta vastuullisesti. Olen tehnyt tutkimukseni virkatyönä ja akateemisen tutkinnon opinnäytteenä enkä ole saanut siihen rahoitusta. Minua ei ole tutkimuksen missään vaiheessa painostettu enkä ole saanut ohjausta, jolla olisi pyritty vaikuttamaan tutkimusraportissa esitettävien asioiden sisältöön tai esitystapaan.

9.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin keskeisimmät käsitteet ovat tutkimuksen reliaabelius ja validius. Niillä arvioidaan tutkimuksen laatua. Reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, mikä tarkoitetaan sitä, että jos toinen tutkija toistaisi tutkimuksen, hän päätyisi samanlaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin alkuperäisen tutkimuksen kanssa. Validius tarkoittaa käytettävän mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tämä edellyttää kriittistä ajattelua etenkin tutkimusmetodien arvioinnissa. Laadullisen tutkimuksen validiudessa voi olla ongelmia esimerkiksi silloin, kun haastateltava ja tutkija ymmärtävät keskeiset käsitteet eri tavalla. Jos näin on, aineistosta tehtyjä johtopäätöksiä ei voida pitää pätevinä eli valideina. (Hirsjärvi ym. 2004, 216) Käsitteet reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arviointiin vaihtelevat. Osa tutkijoista soveltaa näitä perinteisiä käsitteitä myös laadulliseen tutkimukseen, mutta jotkut ovat kehittäneet termeille paremmin laadulliseen tutkimukseen sopivia sisältöjä. Osa tutkijoista on hylännyt nämä käsitteet kokonaan ja luonut uusia termejä laadullisen tutkimuksen arvioinnin apuvälineiksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25)

Olennaista on, että tutkija tarkkailee tutkimuksensa luotettavuutta koko tutkimusprosessin ajan ja käyttää luotettavuuden arvioinnissa useita menetelmiä. Eskola ja Suoranta toteavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, ja siitä syystä luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. He toteavat myös, että tutkimus on arvioitavissa pääasiassa tutkimusraportin tekstin perusteella. Siitä syystä kirjoittami-

nen on keskeinen onnistumisen kriteeri, joka lopulta jää muun tiedeyhteisön arvioitavaksi. (Eskola & Suoranta 1998, 211) Laadullisen tutkimuksen yhtenä perusvaatimuksena pidetään sitä, että tutkijalla on riittävästi aikaa tehdä tutkimuksensa. Tutkimusprosessin julkisuus sekä raportoinnin että tutkijakollegoiden arviointi parantavat tulosten luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141)

Kuten jo aiemmin on todettu, laadullisella tutkimuksella ei ole tarkoitus tuottaa absoluuttisia totuuksia tutkittavasta ilmiöstä vaan selventää ihmisen omia kuvauksia koetusta todellisuudesta. Näin ollen pätevyys laadullisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää pikemminkin uskotavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Kysymys on lopulta siitä, kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien konstruktioita ja kuinka hyvin tutkija tuottaa ne ymmärrettäviksi muille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25) Laadullisella tutkimuksella siis aina vain raapaistaan tutkittavan ilmiön pintaa. Tutkittavaa ilmiötä ei koskaan kyetä kuvaamaan raportissa täysin sellaisena kuin se tutkittavalle tai tutkijalle ilmenee. Täytyy ymmärtää, että tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista. (Eskola & Suoranta 1998, 219–222)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty lisäämään aktiivisella vuoropuhelulla ohjaajien ja kohdeorganisaation välillä. Helsingin Ilmatorjuntarykmentin johto antoi luvan tutkimuksen tekemiselle ja on ollut tietoinen tutkimusprosessin etenemisen vaiheista. Keskeneräinen tutkimusraportti on lähetetty useamman kerran ohjaajien ja seminaariryhmän luettavaksi. Saadun palautteen perusteella tutkimusraporttia on täsmennetty. Tutkijan ja haastateltavien on ymmärrettävä tutkimuksen luotettavuuden kannalta keskeiset käsitteet samalla tavalla. Tämän varmistamiseksi haastateltaville lähetettiin hyvissä ajoin ennen haastattelua tiedote, joka sisälsi tutkimuksessa käytettävien käsitteiden määritelmät (Liite 1). Käsitteet kerrattiin suullisesti ennen haastattelun alkua. Koko tutkimusraportin tekemisen ajan on pyritty kuvaamaan, perustelemaan ja arvioimaan tehtyjä valintoja. Siksi lukijalla pitäisi olla hyvät edellytykset arvioida tehtyjä ratkaisuja.

Tutkimusprosessi kesti noin puolitoista vuotta. Käytettyä aikaa voi pitää riittävänä tutkimuksen kiireettömälle toteutukselle ja tutkimuskirjallisuuteen ja -aineistoon perehtymiselle. Näitä asioita voidaan pitää tutkimuksen luotettavuutta lisäävinä tekijöinä. Tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, miten tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet haastatteluissa. Kaikissa haastatteluissa vallitsi kuitenkin avoin ilmapiiri eikä aiheiden käsittely vaikuttanut kenestäkään työpaikan sisäiseltä tabulta tai muuten vaikealta tai kiusalliselta asialta. Haastateltavien jako eri henkilöstöryhmiin oli tietoinen ratkaisu, jolla

pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Niinpä esimiehet ja alaiset eivät keskustelleet samoissa ryhmissä. Senkin takia keskusteluilmapiiri saattoi olla rennompimpi ja myönteisempi kriittisille ajatuksille. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tehtiin kuitenkin toinen analyysin, joka ei ollut henkilöstöryhmälähtöinen. Sen tausta-ajatuksena oli hyödyntää tutkijan aiempaa kokemusta tutkittavasta organisaatiosta. Missään vaiheessa ei tullut esille, että sotilasorganisaation muodollisuus tai hierarkkisuus olisi vaikuttanut tutkimusaineiston sisältöön. Tutkimusprojektissa on ollut koko ajan työrauha. Mikään taho ei ole yrittänyt vaikuttaa tutkimuksessa tehtyihin valintoihin tai raportointiin.

9.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusprosessin aikana pieniltäkin tuntuvat valinnat ovat merkittäviä tutkimuksen eettisyyden kannalta. Tutkimuseettiset ongelmat voidaan jakaa kahteen luokkaan. Ensimmäiseen kuuluvat tutkimuksen tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset. Toiseen luokkaan kuuluvat tapaukset, joilla viitataan tutkijan vastuuseen tutkimustulosten soveltamisesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 20) Tutkijan eettinen vastuu omasta tutkimuksestaan ei pääty tutkimusprojektin päättyttyä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka tiivistävät tutkimuseettistä keskustelua toteamalla, että erityisesti ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen tekeminen edellyttää tutkijalta hyvän tutkimuskäytännön noudattamista. Mitä vapaamuotoisempi on tutkimuksen aineistonkeruutapa, sitä suurempi moraalinen vastuu tutkijalla on eettisten kysymysten ratkaisemisesta. Kaiken kattavia tutkimuseettisiä ohjeita ei ole kuitenkaan mahdollista tehdä. Niiden haasteena on muun muassa se, että niitä pitää tulkita sosiokulttuurisessa ja ajallisessa viitekehyksessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 21) Vaikka tutkimuseettistä ohjeistusta on nykyään runsaasti, tutkijan vastuu tutkimuksensa eettisistä valinnoista on jakamaton.

Hyvän tieteellisen käytännön (HTK) noudattaminen on tutkimuksen uskottavuuden perusta. Opetusministeriön asettama Tutkimuseettinen neuvottelukunta on julkaissut vuonna 2012 ohjeet tutkimuksen eettisyydestä. Niiden tarkoituksena on ehkäistä tieteellistä epärehellisyyttä kaikissa tutkimusta harjoittavissa organisaatioissa. Neuvottelukunta kiteyttää HTK-käytännöt yhdeksään kohtaan:

1. Tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen käyttö
2. Eettisesti kestävien tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien käyttö sekä avoimuus
3. Asianmukaisen viittaustekniikan käyttö

4. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi asetettujen vaatimusten mukaisesti
 5. Tutkimuslupien ja eettisten ennakkoarvioiden käyttö tarvittaessa
 6. Tutkimusprosessiin liittyvien oikeuksien, vastuiden, velvollisuuksien, käyttöoikeuksien ja aineistojen säilytys
 7. Rahoituslähteiden ja muiden merkittävien sidosryhmien raportointi
 8. Tutkijoiden esteellisyyden huomioiminen päätöksentekotilanteissa
 9. Hyvän henkilöstö- ja taloushallinnon noudattaminen ja tietosuojan huomioiminen
- (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012, 6-7)

Tässä tutkimuksessa eettiset näkökulmat pyrittiin huomioimaan tutkimusprosessin alusta lähtien. Edellä luetellut hyvän tieteellisen käytännön periaatteet piti sisäistää ennen tutkimusraportin kirjoittamisen aloittamista ja pohtia niiden soveltamista tutkimuksen käytännön valinnoissa. Erityisen paljon piti pohtia aiemman tutkimuksensa teoriapohjan hyödynnettävyyttä tässä tutkimuksessa, tutkimusaineiston tietoturvaa ja haastateltujen ihmisten anonymiteetin säilyttämistä. Eettiseen arviointiin saatiin tukea ohjaajilta. Tutkimuksen eettisenä ohjenuorana oli se, että tutkimuksen raportoinnin on oltava koko ajan mahdollisimman avointa. Tämä valinta vaikutti muun muassa siihen, että empiirisen aineiston raportointia ei voitu tietoturvasyistä tehdä niin tarkasti kuin tutkimusaineiston perusteella se olisi ollut mahdollista.

Eettisten kysymysten pohdinta oli erityisen tärkeää, kun tutkimuksen tekijä oli osa tutkittavaa organisaatiota. Siksi henkilöllisyyksien suojaamisessa ja henkilötietojen käsittelyssä täytyi olla erityisen tarkka. Tutkimusaineistossa käsiteltiin myös sellaisia tietoja, jotka toisiinsa yhdistettyinä voitiin tulkita korkeampaa suojaustasoon kuuluviksi. Tutkimusaineisto ja henkilötiedot säilytettiin aina lukitussa tilassa eivätkä ne olleet missään vaiheessa julkisessa verkossa. Siksi niitä eivät päässeet käsittelemään ulkopuoliset henkilöt. Koko tutkimusprosessin ajan pyrittiin kuvailemaan ikäviäkin asioita mahdollisimman totuudenmukaisesti ja kaunistelematta. Esimerkiksi raportissa on joitakin voimasanoja. Niiden säilyttäminen tekstissä oli tietoinen valinta. Aineiston sensurointi olisi vääristänyt haastateltavien viestiä. Jatkossakin on huolehdittava siitä, että tutkimusraporttia ei käsitellä Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä niin, että se vaarantaa haastatteluin osallistuneiden anonymiteettiä.

Tutkimusprosessia voidaan pitää hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden mukaisesti toteutettuna. Missään vaiheessa tutkimuksen aikana ei tullut esille asioita tai palautetta, että olisi toiminut eettisesti arveluttavasti.

10 POHDINTAA

Noin puolitoista vuotta jatkunut tutkimusprosessi sai minut pohtimaan tutkimukseni hyödynnettävyyttä ja jatkotutkimusaiheita. Uskon, että Helsingin Ilmatorjuntarykmentille raportistani voi olla käytännön hyötyä, mutta sitäkin olennaisempaa pidän tutkimukseni avaamia näköaloja sotilaiden tehtäväkierron vähäiseen tutkimukseen Suomessa. Henkilöstöjohtamisen parhaiden käytäntöjen tutkiminen on aina ajankohtaista, koska voimistuva digitalisaatio ja tietointensiivisyys muuttavat koko ajan työelämän rakenteita ja työn luonnetta. Se näkyy jo Puolustusvoimissakin etä- ja hajatyön lisääntymisenä.

Tiedon määrä on nykyään niin suuri, että se ylittää yksilön inhimillisen käsityskyvyn rajat. On vaikea hyväksyä ajatusta, että tiedon suodattamiseen, olennaisen tiedon löytämiseen ja hallintaan sekä uuden tärkeän tiedon tuottamiseen ei kiinnitettäisi jatkossa tutkimuksessa enempää huomiota. Edellä mainitut teemat ovat toki niin laajoja, että niiden tutkimuksessa tarvitaan useiden eri tieteenalojen tutkimusta ja poikkitieteellistä lähestymistapaa. Nyt ja tulevaisuudessa tietotulvan keskellä onkin haastavinta ymmärtää, mikä on olennaista tietoa ja mitä tietoa kulloinkin tarvitaan. Tätä arviointityötä tuskin koskaan tekoäly voi korvata. Ihmisen inhimillisellä toiminnalla ja tiedon konstruoinnilla säilynee jatkossakin tärkeä rooli.

Olennaista tulevaisuudessa on löytää parhaat käytännöt siihen, miten ihmisiin varastoitunutta hiljaista tietoa voidaan käyttää nykyistä paremmin uuden ja tärkeän tiedon tuottamisessa. Tutkimuksessa ei pidä myöskään unohtaa johtamista koskevan perustutkimuksen merkitystä. Se tuntuu olevan aliarvostettua, mutta suuret innovaatiot ovat perinteisesti syntyneet perustutkimuksen avulla. Miksi näin ei olisi jatkossakin? Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja erityisesti niiden vaikuttavuuden tutkimiseen on alan tutkijoidenkin mielestä kiinnitettävä enemmän huomiota. Kaiken tietoa korostavan keskustelun rinnalla on muistettava, että inhimilliset voimavarat ovat ehkä merkittävin organisaation tulosta tekevä elementti. Millään tiedolla ei ole merkitystä, jos ei ole osaavaa henkilöstöä hyödyntämässä sitä.

Tutkimukseni empiirinen osuus herätti minussa monenlaisia kysymyksiä ja ajatuksia. Ehkä eniten vahvistui tutkimuskirjallisuudessakin jo kliseeksi muodostunut toteamus, että osaava henkilöstö on organisaation tärkein tuottava elementti. Osaamisen, tiedon ja rautaisen ammattitaidon merkitys kasvaa Puolustusvoimissa koko ajan. Haastatteluissa esitetyt näkemykset vahvistavat tätä käsitystä. Olen koko tutkimusprosessin ajan ihmetellyt, miten vähän Suomessa on tutkittu ammattisotilaiden tehtäväkiertoa. Erityisen vähän on selvitetty sotilaiden

tehtäväkierron sosiaalisia ja yhteiskunnallisia vaikutuksia. Tämän aihepiirin tutkimukselle on mielestäni erityisen suuri tarve.

Tutkimukseni johtopäätöksistä Helsingin Ilmatorjuntarykmentissä voi mielestäni löytää yhtymäkohtia myös Puolustusvoimien kannalta olennaisiin tulevaisuudenkysymyksiin. Uskon, että emme ole vielä nähneet kaikkia Puolustusvoimien suurten rakennemuutosten aiheuttamia vaikutuksia. Niillä on väistämättä merkitystä myös henkilöstölle. Tutkimustulosteni analysointi antaa viitteitä siitä, että tulevaisuudessa Puolustusvoimien on syytä tutkia ja kehittää entisestään henkilöstön rekrytointia ja sitouttamiskeinoja, koska kilpailu osaavasta henkilöstöstä kiristyy koko ajan. Työntekijöiden urakehitys on turvattava, jos halutaan sitouttaa ammattilaiset. Lisäksi organisaatiokulttuuria ja -rakenteita pitäisi kehittää enemmän osaamiskeskeisiksi. Vaikuttaa siltä, että julkishallinnolle tyypillinen byrokratia, juurtuneet tavat ja rajoittunut tiedon jakamisen kulttuuri eivät kaikilta osin tue henkilöstön osaamisen kehittämistä. Työssä viihtymisen kannalta on tärkeää, että yksilö kokee voivansa kehittyä ja vaikuttaa työssään sisältöön. Siksi on merkityksellistä, että tulevaisuudessa ammattisotilaiden tehtävissä on nykyistä enemmän toiminnallista joustoa.

LÄHTEET

- Aaltola, Juhani. Filosofia, tiede, ymmärtäminen. Teoksessa: Aaltola Juhani ja Valli Raine (toim.) (2001). Ikkunoita tutkimusmetodeihin – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä 2001.
- Aira, M. 2005. Laadullisen tutkimuksen arviointi. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim. vol. 121. s. 1073–1077.
- Alasoini, T. 2007. Tutkimus käytännön palveluksessa. Mitä hyötyä HRM-vaiikuttavuustutkimuksesta voi olla työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa? Hallinnon Tutkimus 2/07. s. 83–94.
- Archvili, A., Page, V. & Wentling, T. 2003. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-shairing communities of practice. Journal of Knowledge Management. vol. 7(1). p. 64–77.
- Armstrong, M. 2006. Handbook of Human Resource Management. Tenth edition 2006. Published by Kogan Page.
- Barrett, R. & Mayson, S. 2006. The ‘science’ and ‘practice’ of HRM in small firms. Human Resource Management Review, vol. 16. p. 447–455
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? Journal of Management. vol. 32, no. 6, Dec. 2006. p. 898–925.
- Bennelt, B. 2003. Job rotation: Its role in promoting learning in organizations. Development and Learning in Organizations. vol. 17, no.4. p. 7–9.
- Bennet, A., Bennet, D. & Lee, S.L. 2010. Exploring the military contribution to KBD trough leadership and values. Journal of Knowledge Management. Vol. 14. No. 2. p. 314–330.
- Boselie, P. & Paauwe, J. 2004. Human Resource Function Competencies in European Companies. Personnel Review. vol. 34/5. p. 550–623.
- Brunold, J. & Durst, S. 2012. Intellectual capital risks and job rotation. Journal of Intellectual Capital. vol. 13, no. 2. p. 178–195.
- Collis, A. & Fiester, M. 2008. Job rotation, total rewards, measuring value. HR Magazine. vol. 53, issue 8. p. 33–34.
- Edge, K. 2005. Powerful public sector knowledge management: a school district example. Journal of Knowledge Management. vol. 9(6), p.42–52.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Fraser, K. & Hvolby, H. 2010. Effective teamworking: Can functional flexibility act as an enhancing factor? Team Performance Management. vol. 16, no. 1/2. p. 74–94.
- Goh, C.H.T. & V. Hooper, V. 2009. Knowledge and information shairing in a closed information environment. Journal of Knowledge management. Vol.13. no. 2. p. 21–34.

- Gomez, P., & Cabrera, R. & Lorente, J. 2004. Training practices and organisational learning capability; Relationship and implications. *Journal of European Industrial*. vol. 28, issue 2/3/4. p. 234–256.
- Hall, B.P. 2001. Values development and learning organizations. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 5. No. 1. p. 19–32.
- Halonen, P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. Akateeminen väitöskirja, Kasvatustieteiden tiedekunta, Tampereen yliopisto. Tampere.
- Hannula, M., Kukko, M. & Okkonen, J. 2003. Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. e-Business Research Center, RESWARCH REPORTS 6. Published by Tampere University of Technology and University of Tampere. Tampere.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.
- Hiltunen, I., Bromberg, M., Laatikainen, P., Lindgreen, M., Piirainen, M., Tuominen, T., Koivumäki, K., Leinonen, M-L., Mönkkänen, K. & Riehungangas, R. 2009. Uraohjaus ja sisäinen liikkuvuus työ- ja elinkeinohallinnossa. HEUREKA-työryhmän loppuraportti 29.5.2009. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja Kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. eBRC Research Reports 32. Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA). Tampere.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Hänninen, T. 2011. Puolustusvoimat 2020 – Huippuosajia huippuorganisaatioissa. Diplomityö, Yleisesikuntaupseerikurssi 55. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennsuhi, G. 1997. The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A study of Steel Finishing Lines. *American Economic Review*. vol. 87. p. 291–314.
- Jans, N. & Frazer-Jans, J. 2003. Career Development, Job Rotation, and Professional Performance – Job Rotation and Military Culture. *Armed Forces & Society*, vol. 30, No. 2, Winter 2004, p. 255–277.
- Jones, N.B. & Mahon, J.F. 2012. Nimble knowledge transfer in high velocity/turbulent environments. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 16 No. 5. p. 774–788.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2013. Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus. Management Institute of Finland MIF. Tampere.

- Järnlström, M. & Luoma, M. 2014. Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalitytodellisuutta? Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (Toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisu- ja Tutkimuksia 302, Liiketaloustiede 107, Johtaminen ja organisaatiot.
- Järvelä, A. & Poikela, E. 2001. Modelling reflective and contextual learning at work. *Journal of Workplace Learning*. vol. 13, issue 7/8. p. 282–290.
- Kalli, P. 2006. Johdanto. Teoksessa: Kalli Pekka ja Malinen Anita (toim.) (2006). Konstruktivismi ja realismi. Kansanvalistusseura, Vantaa 2006.
- Kallioinen, O. 2010. Toimintakyvyn kehittäminen: johtajuutta kouluttajuuden keskiössä. Teoksessa: Mäkinen, J. & Tuominen, J. (toim.) 2010. Toimintakykyä kehittämässä: Jarmo Toiskallion juhlakirja. *Military Pedagogical Reflections*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 1. No. 6. Helsinki.
- Karadimas, N.V., Doukas, N., Papastamatiou, N.P. 2008. A Tool for Military Officers Enhancing Life Long Learning Applied on the Paradigm of Risk Preparedness and Management. *Wseans transactions on Information Science and Applications*. Issue 12, Vol. 5, December 2008. p. 1751-1760.
- Keenoy, T. 1999. HRM as a hologram: a polemic. *Journal of Management Studies*. vol. 36:1. p. 1–23.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit: avain organisaation kehittämiseen. Talentum. Helsinki.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Ketonen, Oiva 1976. Se pyörii sittenkin – Tieteenfilosofian peruskysymyksiä. WSOY:n graafiset laitokset. Juva 1981.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen – Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Edita Oyj. Helsinki.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistuminen – Kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. WSOYpro Oy. Juva.
- Kostiainen, T. 2009. Osaamisen kehittämisen neljä tilaa – Osaamiskeskuksen interventio sosiaalityöhön. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos, Tampereen yliopisto. Tampere.
- Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus, Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja B-62, Helsingin Kauppakorkeakoulu. Helsinki.
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. 2000. Focus groups. A practical guide for applied research. 3rd Edition. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks. California.
- Lahtinen, J. 2013. Tietoasiantuntijan rooli ja osaaminen hankkeessa - tapaustutkimus korkeakoulukirjaston asiantuntijuudesta tutkimus- ja kehittämistoiminnassa. *Informaatiotutkimus*. 1/2013. s. 1–19.

- Lawler, E. & Boudreau, J. 2012. *Effective Human Resource Management: A Global Analysis*. Stanford University Press. Stanford. California.
- Lehtonen, T. 2002. *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos, Tampereen yliopisto. Tampere.
- Liikola, J. & Huhtinen, A-M. 2016. Luovuus sotilasorganisaatioiden uudistumisen ja innovaation lähteenä. *Tiede ja Ase*. 2016. N:o 73. s. 161–178.
- Lindeman-Valkonen, M. 2001. *Henkilökierto-opas*. Valtion työmarkkinailaitos. Valtiovarainministeriö. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Lumijärvi, I. 2006. Henkilöstöpoliittisten painopisteiden määrittäminen. *Työelämän tutkimus* 3/2006. s. 181–196.
- Lundvall, B-Å. & Nielsen, P. 2007. Knowledge management and innovation performance. *International Journal of Manpower*, vol. 28, issue. 3/4, p. 207–223.
- Luoma, M. 2014. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuuntia, teoksessa: Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja – tutkimuksia 302.
- Massaro, M., Dumay, J. & Garlatti, A. 2015. Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 19. No. 3. p. 530–558.
- Massey, R. 1994. Taking a Strategic Approach to Human Resource Management. *Health Manpower Management*. vol. 20, issue 5. p. 27–30.
- Maxell, J., Richard, E. & Sandra, J. 2008. Work system design to improve the economic performance of the firm. *Business Process Management Journal*. vol. 14, issue 3. p. 432–446.
- McAdam, R. & Reid, R. 2000. A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training*. vol. 24/6. p. 317–329.
- McIntyre, S.G., Gauvin, M. & Waruszynski, B. 2003. Knowledge Management in the Military Context. *Canadian Military Journal*. Spring 2003. p. 35–40.
- Mutanen, A. 2006. Sotilaan taidoista ja tiedoista. *Tiede ja ase*, Suomen Sotatieteellinen seura. Vol. 64, s. 138–148.
- Mäkelä, L., Viitala, R. & Sääntti, R. 2012. Lähiesimiehet vaatimusten ristipaineessa: Miten turvaverkot viritetään? Teoksessa: *Työelämän tutkimuspäivät 2011*. Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta ja kulttuuritieteiden yksikkö ja Työelämän tutkimuskeskus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 3/2012.
- Mäkelä, T. 2014. Palvelumuotoilu osallistavana ja kokeilevana julkisten palvelujen kehittämismenetelmänä. Case Sporttipäiväkot. Teoksessa: *Työelämän tutkimuspäivät 2013*. Työn tulevaisuus. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta ja kulttuuritieteiden yksikkö ja Työelämän tutkimuskeskus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014.

- Mäkinen, J. 2011. Lisää huomiota organisaation pedagogiseen johtamiseen. *Defensor Patriae, Maanpuolustuskorkeakoulun lehti* 1/2011. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*. vol. 124, no. 13. s. 1507–1513.
- Möttönen, S. 1997. Tulosjohtaminen ja valta poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltioiden välisessä suhteessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston taloudellishallinnollinen tiedekunta. Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Niessen, C., Swarowsky C. & Leiz, M. 2010. Age and adaptation to changes in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*. vol. 25, no. 4. p. 356–383.
- Niiniluoto, I. 2002. Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus. Otava, Keuruu 2002.
- Nissinen, V. 2007. Kasvu pedagogiseen johtamiseen. Tiede ja ase, Suomen Sotatieteellinen seura. Vol. 65. s. 335–344.
- Nonaka, I. 1991. The Knowledge-Creating Company. The best Japanese Companies offer a guide to the organizational roles, structures, and practices that produce continuous innovation. *Harvard Business Review*. vol. 69, issue 6. p. 96–104.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York, Oxford University Press. Published in 1995 by Oxford University Press, Inc.
- Nurminen, R. 2000. Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Akateeminen väitöskirja, Hoitotieteen laitos, Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Otala, L. & Aura, O. (toim.) 2005. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla - osaamispääoman raportointi. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Laboratory of Work Psychology and Leadership. Espoo.
- Paakkanen, T. 2008. Verkkokoulutuksen kehittäminen organisaatiossa – Vakuutusyhtiön työntekijöiden kokemukset Internet-pohjaisesta verkko-oppimisympäristöstä ja verkkokoulutuksesta oman oppimisen ja osaamisen kehittämisessä. Akateeminen väitöskirja, Johtamistieteiden laitos, Tampereen yliopisto. Tampere.
- Peltoniemi, R. 2007. Suomen puolustusjärjestelmän ydinosaamisalueet ja niiden muutoshaasteet mahdollisessa Nato-jäsenyydessä. Akateeminen väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulu, Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2, tutkimuksia No 17. Helsinki 2007.
- Pennell, K. 2010. The role of flexible job descriptions in succession management. *Library Management*. vol. 31, issue. 4/5. p. 279–290.
- Pietiläinen, V. & Kesti, M. 2012. Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa: Perttula J. & Syväjärvi A. (toim.) Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus. Juva.

- Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. Doubleday & Company, inc. Garden City, New York. Printed in the United States of America. First Edition.
- Puolustusvoimat. 2016. (<http://maavoimat.fi/panssariprikaati/varusmiehena-meilla>), viitattu 10.7.2016
- Pääesikunta. 2004. Henkilöstöosasto. Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen strategia vuosille 2004–2017. Aineisto kirjallisena tutkijan hallussa.
- Pääesikunta. 2009. Henkilöstöosasto. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2009.
- Pääesikunta. 2010. Henkilöstöosasto. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2010.
- Pääesikunta. 2011. Henkilöstöosasto. HG1340. Hallinnollinen määräys. Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisjärjestelmä Puolustusvoimissa. Aineisto kirjallisena tutkijan hallussa.
- Pääesikunta. 2015a. Henkilöstöosasto. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2015.
- Pääesikunta. 2015b. Henkilöstöosasto. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia.
- Raatikainen, P. 2004. *Ihmistieteet ja filosofia*. Gaudeamus, Helsinki 2004.
- Ramastad, E. 2008. Miten työ-, organisaatio- ja johtamiskäytännöt (TOJ) sekä kehittämisprosessi vaikuttavat tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen paranemiseen? Vertailua tuloksellisuutta ja työelämän laatua parhaiten ja heikoiten edistäneiden kehittämisprojektien välillä. *Työpoliittinen aikakauskirja* 2/2008. vol. 51. s. 29–41.
- Ringdal, K. & Van der Meer, P. 2009. Flexibility practices, wages and productivity: Evidence from Norway. *Personnel Review*. vol. 38, issue 5. p. 526–543.
- Rogers, S. & Bakas, V. 2007. Ombudsman for a day: a job rotation opportunity at the University Health Network. *Healthcare Quarterly*. vol. 10 no. 1. p. 66–74.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto (pdf-verkkajulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>), viitattu 6.1.2015.
- Saarenkylä, S. 2016. Nopean tehtäväkierron vaikutukset johtamiseen ilmavoimissa: esimiehen näkökulma. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Salmela, P. 2008. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation kehittämisessä. *Informaatiotutkimus*. vol. 27, no. 2/2008. s. 1–8.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4.
- Schulte, W.D. & Sample, T. 2006. Effeciencies from knowledge management technologies in a military enterprise. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 10. Issue 6. p. 39–49.

- Sirén, T. 2010. "Verum est ipsum factum – True Is What Has Been Made as Such", julkaisussa *Journal of Military Studies*, vol. 1/2010, s. 1–43.
(<http://ojs.tsv.fi/index.php/jms/article/view/3552/3361/> viitattu 11.6.2016)
- Sirén, T. 2015. Tieteenfilosofia ja metodologia. Luento Maanpuolustuskorkeakoululla 29.10.2015. Aineisto tekijän hallussa.
- Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Akateeminen väitöskirja. Informaatitieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto. Tampere.
- Stenius, M. & Vanhala, S. 2013. Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Teoksessa: Vanhala S. (toim.) *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto-yliopiston julkaisusarja 5/2013.
- Stewart, D. Shamdasani Prem, N. & Rook, D. 2007. *Focus groups. Theory and practice*. Second Edition. *Applied social Research Methods Series*, vol. 20. California: Sage Publications, Thousand Oaks. California.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY. Porvoo.
- Swift, P. & Hwang, A. 2013. The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*. vol. 20, no. 1. p. 20–37.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Syrjälä, J. 2010. Henkilöstön johtaminen kriittisessä valossa. *Tarinoita eri todellisuuksista*. LTA 4/2010. s. 401–417.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä Oy. Rauma.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Tappura, S. & Loppela, K. 2014. Luovuuden dialoginen johtaminen uudistumisen tekijänä. Teoksessa: *Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus*. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta ja kulttuuritieteiden yksikkö ja Työelämän tutkimuskeskus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014.
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. *Yrityksen hiljainen osaaminen - Kehittämisen uusi taso*. ai-ai OY. Helsinki.
- Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa: Toom A, Onnismäa J. & Kajanto A. (toim.) *Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura.
- Tuominen, J. 2009. Puolustusvoimien perusyksikön päällikkö työyhteisössä ja yksikön ulkopuolisessa sosiaalisessa verkostoissa. *Tiede ja ase, Suomen Sotatieteellinen seura*. Vol. 67. s. 57–68.

- Tuominen, J. 2012. Päällikkö on pääkouluttaja? Tiede ja ase, Suomen Sotatieteellinen seura. Vol. 70. s. 73–91.
- Tukia, H., Kivinen, T. & Taskinen, H. 2007. Knowledge Management diskurssina suomalaisissa terveydenhuoltoalan tieteellisissä ja ammatillisissa lehdissä. Hallinnon tutkimus 1/2007. s. 34–49.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki.
- Tynjälä, P., Heikkinen, H. & Huttunen, R. 2006. Konstruktivistinen oppimiskäsitys oppimisen ohjaamisen perustana. Teoksessa: Kalli Pekka ja Malinen Anita (toim.) (2006). Konstruktivismi ja realismi. Kansanvalistusseura, Vantaa 2006.
- Valtionhallinnon henkilökierto-opas. 2012. Valtionvarainministeriö.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No. 109, Liiketaloustiede 44, Johtaminen ja organisaatiot, Akateeminen väitöskirja, Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöosaaminen: Strateginen kilpailutekijä, Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Viitala, R. & Jylhä, E. Liiketoimintaosaaminen. 2011. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Virkkunen, J. 2002. Osaamisen johtaminen muutoksessa: ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelyyn. Työministeriö. Helsinki.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Virtainlahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress ja kirjoittajat.
- Virtanen, I. 2014. How Tacit Is Tacit Knowledge? Polanyi's theory of knowledge and its application in the knowledge management theories. Academic Disseration. School of Information Sciences of the University of Tampere. Tampere.
- Vuorensyrjä, M. 2000. Miksi älykkään koneen aikakautta ei koskaan tullut? Teoksessa: Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. 2000. Tieto ja tietoyhteiskunta. Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd. Helsinki.
- Vähäjäylkkä, A. 2015. Työkierto osaamisen johtamisen prosessissa. Case: Sokotel Oy. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma.

LIITTEET

Liite 1. Näyttöesitys fokusryhmähaastattelussa

Ryhmähaastattelut Tehtäväkierto HELITR:ssä

Antti
Vähäyjylkkä



Haastattelun kulku

- Tutkimuksen tavoitteet
- Haastattelun toteutus
- Tutkimusraportti
- Keskeiset käsitteet
- Kysymykset teemoittain

Tutkimuksen tavoitteet

- Tutkimuksella yritetään selvittää sitä, miten eri henkilöstöryhmien tehtäväkierto on tällä hetkellä toteutettu ja miten se kannattaisi jatkossa toteuttaa, jotta se tukisi työntekijöiden ja organisaation oppimista HELITR:ssä

Haastattelun toteutus

- Fokusryhmähaastattelu on valikoidussa ryhmässä tapahtuva ja **haastattelijan ylläpitämä keskustelu** ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta.
- Haastattelut tallennetaan, joten käytä selkeää ja kuuluvaa ääntä.
- Puheenvuoroja ei erikseen jaeta, mutta yksi puhuu kerrallaan. Haastattelija voi ylläpitää keskustelua esittämiensä lisäkysymysten avulla.
- Haastattelu kestää noin 1-1,5 tuntia.

Tutkimusraportti

- Haastattelutallenteet litteroidaan eli muutetaan tekstimuotoon. Tästä aineistosta suoritetaan teoriasidonnainen sisällönanalyysi.
- Haastattelun toteutus ja sisällönanalyysi esitellään lopullisessa tutkimusraportissa, joka on julkinen asiakirja.
- Henkilöllisyytesi **EI** selviä missään vaiheessa julkisessa tutkimusraportissa. Nimien sijaan tutkimusraportissa käytetään peitenimiä esim. Upseeri 3 tai Opistoupseeri 2. Haastattelujen aikana käydyt keskustelut ovat täysin **luottamuksellisia!**
- Lopullinen tutkimusraportti julkaistaan kesän 2017 aikana. Työ on luettavissa myöhemmin Internetissä pdf-muodossa.

Keskeiset käsitteet

- **Osaaminen:** Osaaminen on se kokonaisvaltainen kykyjen ja tietojen kokonaisuus, joka yksilöllä on käytössään päivittäisten työtehtävien hoitamisessa. Osaamisen muodostumiseen vaikuttavat mm. koulutus ja työkokemus.
- **Hiljainen tieto:** Hiljainen tieto on se osaamisen alue, jota ei voida ilmaista formaalilla kielellä. Hiljainen tieto on henkilökohtaista kokemusten ja perehtymisen kautta syntynyttä tiedostamatonta osaamista ja taitoja, joita on vaikea kuvailla sanallisesti. Hiljainen tieto on usein luonteeltaan emotionaalista, joten sitä vaikea eritellä tai dokumentoida.

Keskeiset käsitteet

- **Tehtäväkierto:** Tehtäväkierrossa henkilö vaihtaa oman työnsä tietyksi ajaksi erilaisiin tehtäviin. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi sijaisuudet ja projektitehtävät. Tehtäväkierto luo verkostoja ja vahvistaa yhteistyötä. Se kehittää yksilön muutosvalmiutta ja hyvinvointia. Vaihtelu työn sisällössä tarjoaa mahdollisuuden työkunnon ja motivaation ylläpitoon ja paranemiseen. Työn sisällön monipuolistaminen on myös hyvä keino osaamisen ja monitaitoisuuden kehittämiseen. Tehtäväkierto on parhaillaan kaikkia osapuolia kehittävää tiedon ja osaamisen vaihtoa.

Keskeiset käsitteet

- Tässä tutkimuksessa tehtäväkierrolla ymmärretään ammattisotilaiden toimimista eri tehtävissä. Tehtäväkierto voi siis olla oman yksikön sisällä tai toisessa yksikössä suoritettu määräaikainen tehtävän vaihto. (Esim. Toimivanaja johtajana toimiminen eri yksikössä, sijaisuus naapuriyksikössä, kouluttajavaihto tai vast.) Tässä ajattelutavassa tehtäväkierrossa ollut henkilö **palaa** takaisin omaan alkuperäiseen yksikköönsä.
- Tehtäväkierto voidaan myös ymmärtää virkauralla etenemisenä vaativampaan tehtävään, **josta ei enää palata** alkuperäiseen yksikköön takaisin.

Osaaminen

- **Pääkysymys:** Millaista osaamista työyhteisössäsi olisi tarvetta kehittää?
- **Apukysymys:** Miten ammattitaitoisena/osaavana pidät työyhteisöäsi kokonaisuutena?

Tehtäväkierto

- **Pääkysymys:** Miten tehtäväkierto pitäisi HELITR:ssä mielestäsi toteuttaa?
- **Apukysymykset**
 - Miten koet tehtäväkierron toteutuvan tällä hetkellä omassa yksikössäsi?
 - Koetko tehtäväkierron kehittämisen hyväksi/tarpeelliseksi asiaksi?
 - Olisiko tehtäväkierrossa kokonaisuutena mielestäsi enemmän hyötyjä kuin haittoja? Millaisia vaikutuksia arvioit tehtäväkierrolla olevan yksilölle/organisaatiolle?
 - Mitkä asiat helpottavat ja vaikeuttavat tehtäväkiertoa HELITR:ssä?
 - Miten eri henkilöstöryhmien tarpeet pitäisi huomioida tehtäväkiertoa suunniteltaessa?

Tehtäväkierto

- Mitkä ovat HELITR:n vahvuudet ja heikkoudet kehittää työkiertoa?
- Mitä mahdollisuuksia ja uhkia liittyy tehtäväkierron lisäämiseen?
- Millaista osaamisen kehittymistä tehtäväkierrolla voisi edistää?
- Miten uskot alaistesi/työkavereittesi suhtautuvan tehtäväkiertoon?
- Olisitko itse halukas lähtemään tehtäväkiertoon?
- Mitä uskot tehtäväkierron yksilöltä vaativan ja edellyttävän?
- Mitä tehtäväkierron kehittäminen mielestäsi käytännössä voisi olla? Missä tehtäväkiertoa pitäisi siis tehdä?
- Olisitko halukas ottamaan/antamaan työntekijän tehtäväkiertoon?

Hiljainen tieto ja vuorovaikutus

- **Pääkysymys:** Millaista piilevää hiljaista tietoa olet yksikössäsi havainnut?
- **Apukysymys:** Miten havaitsemaasi hiljaista tietoa voisi mielestäsi jakaa tehokkaasti?
- **Pääkysymys:** Miten yksikön sisäistä vuorovaikutusta voisi mielestäsi kehittää?
- **Apukysymys:** Onko yksikössäsi vuorovaikutusta tukeva ilmapiiri ja käytännöt?

Loppusanat

KIITOS!